

أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن

The Impact of Strategic Capabilities on Kuwaiti Commercial Banks Performance Using Balanced Scorecard

إعــداد
عبدالله علي عبدالله هادي عميش العجمي

إشـــــراف
الأستاذ الدكتور
محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال
كليـة الأعمال
جامعة الشرق الأوسط

2012 م

تـفـويــض

أنا الموقع أدناه "عبـدالله علـي عبـدالله هـادي عميش العجمـي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئـات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبدالله علي عبدالله هادي عميش العجمي

التوقيع:

التاريخ: 23 / 11 / 2012 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن

وأجيزت بتاريخ 7 / 11 / 2012 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	رئيساً وعضواً داخلياً	الشرق الأوسط	
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	مشرفاً	الشرق الأوسط	
الدكتور خالد محمد طلال بني حمدان	عضواً خارجياً	العلوم التطبيقية	

شكـر وتـقـديـر

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، واهب النعم ومسبغها، وهادي الأمم و مسعدها.

والصلاة والسلام على معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى الرشد، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد,

أما بعد، وفاءً مني وتقديراً أتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير والامتنان للأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي، الذي أشرف على رسالتي، والذي أمدني بكل التوجيهات والإرشادات العلمية، والذي منحني من وقته وجهده وعلمه الذي لا ينضب، إلى أن تم العمل بنجاح. والشكر موصول لأخي وصاحبي الذي يدوم فضله بعد الله عز وجل صاحب اليد الطولى في إنجاز هذا العمل.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لعضوي لجنة المناقشة لتفضلهما بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي في كل ما من شأنه إثراؤها وإخراجها بأكمل صورة.

الباحث

عبدالله علي عبدالله هادي عميش العجمي

الإهداء

إلى الحبيب الذي علمني سر الكلمة وساندني دوماً ... وإلى من تعجز الكلمات عن إنصافه .. وإلى من لم تكمل فرحتي إلا بوجوده ... المعلم .. الأخ .. الصديق.. إلى مثلي الأعلى رمز الكفاح والصبر والنجاح...

أبي الحبيب

إلى القلب الحنون .. وإلى الروح الصبورة....

إلى تلك الدعوات الموفقة ... وإلى الأيادي الدافئة ... التي غمرتني بعطفها ..

أمي الحبيبة

إلى من يشاركوني فرحتي... إلى عزوتي... إلى أحباب قلبي...

أخواني الأحبة

إلى رفيقة دربي

إلى من قضيت معهم أحلى أيام عمري ... أصدقائي الأعزاء

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن

إعـداد
عبدالله علي عبدالله هادي عميش العجمي

إشـراف
الأستاذ الدكتور
محمد عبد العال النعيمي

هدفت الدراسة إلى بيان القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (44) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (110) من العاملين بالبنوك التجارية الكويتية من الإدارات العليا والوسطى. وفي ضوء ذلك تم جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. وجـود أثـر ذي دلالـة إحـصائية للقـدرات الإسـتراتيجية (القـدرات التـسويقية ؛ القـدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) علـى أداء البنوك التجاريـة الكويتية من منظـور العمـلاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجـود أثـر ذي دلالـة إحـصائية للقـدرات الإسـتراتيجية (القـدرات التـسويقية ؛ القـدرات التكنولوجيـة ؛ القـدرات الإداريـة) علـى أداء البنـوك التجاريـة الكويتيـة مـن منظـور العمليـات الداخلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجـود أثـر ذي دلالـة إحـصائية للقـدرات الإسـتراتيجية (القـدرات التـسويقية ؛ القـدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجاريـة الكويتيـة مـن منظـور التعلم والنمو عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. زيادة الاستثمار في القدرات التسويقية والتكنولوجية والإدارية في البنوك التجارية الكويتية لإنعكاسها بشكل مباشر على تطوير وتحسين مستويات الاداء بشكل عام.
2. إجراء دراسة تشخص علاقة القدرات الاستراتيجية بعملية صناعة القرار الإستراتيجي في البنوك التجارية الكويتية.

ABSTRACT

The Impact of Strategic Capabilities on Kuwaiti Commercial Banks Performance Using Balanced Scorecard

Prepared by
Abdullah Ali Abdullah H E AL-Ajmi

Supervisor
Prof. Mohammad AL- Nuiami

This study aimed to investigate the Impact of Strategic Capabilities on Kuwaiti Commercial Banks Performance Using Balanced Scorecard.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (44) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted of (110) individuals working in Kuwaiti Commercial Banks from high and Middel Managerial Level. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as Multi & simple regression. The main conclusions of the study were:

1. There was a significant impact of Strategic Capabilities (Marketing Capabilities, Technological Capabilities and Managerial Capabilities) on Kuwaiti Commercial Banks Finanacial Performance at level ($\alpha \leq 0.05$).

2. There was a significant impact of Strategic Capabilities (Marketing Capabilities, Technological Capabilities and Managerial Capabilities) on Kuwaiti Commercial Banks Performance from Customer Perspective at level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There was a significant impact of Strategic Capabilities (Marketing Capabilities, Technological Capabilities and Managerial Capabilities) on Kuwaiti Commercial Banks Performance from Internal Process Perspective at level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There was a significant impact of Strategic Capabilities (Marketing Capabilities, Technological Capabilities and Managerial Capabilities) on Kuwaiti Commercial Banks Performance from Learning & Growth Perspective at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Increased investment in Marketing, technological and Managerial capabilities in Kuwaiti Commercial Banks that direct reflected on development and improvement performance level.

2. Studying the relationship between Strategic Capabilities and Strategic Decision Making Process in Kuwaiti Commercial Banks.

الـفـصـل الأول
الإطـار العـام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــــة
(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها
(1 - 3): أهمية الدراسة
(1 - 4): أهداف الدراسة
(1 - 5): فرضيات الدراسة
(1 - 6): أنموذج الدراسة
(1 - 7): حدود الدراسة
(1 - 8): محددات الدراسة
(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمــــــة

أكد (Ljungquist, 2008: 82) على أن القدرات تعد أحدى الموارد الإستراتيجية التي تتضمن الإدارة الفطنة، ومعرفة السوق، ومهارة التعامل مع ثقافات متنوعة، والقدرات التكنولوجية. وبين (Hafeez & Essmail, 2007: 531) بأن القدرة إمكانية المنظمات والأفراد العاملين فيها على العمل داخلها في إطار محددات عقلية ومعرفية بطريقة تمكنهم من المحافظة على مستوى إستجابة ملائم لمختلف المواقف. إذ بين (Dess, et..al, 2006: 255-256) ثلاث قدرات وهي: عرض مبتكر بهدف إشباع إحتياجات المستهلكين، وعمليات فعاله وكفوءة من أجل إيجاد عروض قيمة، وإسم تجاري يساعد في إستمالة عقل وعاطفة المستهلك. وأكد (Hall, 1993: 607) إلى أن سعي المنظمات الدائم نحو النجاح والتفوق يحتاج منها أن تحسن بإستمرار في قدراتها لتلائم إحتياجات عملائها وتوقعاتهم وأن هذا التحسين يحتاج موارد بشرية متميزة ومدربة بشكل كبير بالإضافة إلى وجود بنية تحتية تكنولوجية معاصرة وهو ما يشير إلى اهمية الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية التي من المفترض أن تمتلكها منظمات الأعمال وذلك لتحقيق تفوق على المنافسين على المدى بالمديين القصير والبعيد.

ونظراً للدور المتزايد الذي تلعبة القدرات الإستراتيجية في تحقيق مستويات عالية لأداء المنظمات، ونتيجة لأثر هذا النوع من القدرات على مختلف المجالات والاصعدة التي تخص الأداء المالي للمنظمة وعملياتها بمختلف أوجه نشاطاتها (الصناعية, التجارية, الخدمية) وإنعكاس ذلك على زبائن المنظمات دفع الكثير من الباحثين الى الاهتمام بهذه القدرات ومحاولة اعطاءها مضمون واضح يتناسب مع أهميتها المتزايدة.

إذ أكد (Parnell, 2011: 130 – 155) أن القدرات الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء. وأوضح (Boohene, 2009: 121 – 138) ومن خلال القيام بمسح لـ (600) مالك ومدير لمشروع صغير تبين أن القدرات الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تحسين

أداء هذه المشاريع. وطبقاً للدراسة التي أجراها (Garcia-Morales, et..al, 2006) تبين أن القدرات الإستراتيجية تؤثر على أداء هذه الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في اسبانيا.

ونظراً، لإتخاذ نظريات أداء الأعمال مرجعيات متعددة بعضها تسويقي والآخر استراتيجي والبعض الآخر منها تنافسي. أخذت النظرة الحديثة للأداء منحى جديد يعتمد على القدرات الموجودة في المنظمة التي يصعب تقليدها، وتسمى أصول غير ملموسة أو قدرات المنظمة والتي تكون محدد أساسي لتحقيق الاداء المتميز (Banerjee, 2003: 254) والتي من المفترض على المنظمات أن توازن وتختار مستوى تفوقها في أية قدرة بالإعتماد على إمكاناتها لملئ إحتياجات متعامليها.

وعليه، يبقى التساؤل المطروح هنا هو: كيف يمكن لمتخذي القرارات في المنظمات القيام بإستغلال القدرات الإستراتيجية بطريقة صحيحة تضمن تحقيق تميز الأداء لهذه المنظمات؟.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

أشارت الأدبيات السابقة الى ضرورة بحث أثر القدرات الإستراتيجية على تفوق أداء المنظمات، حيث أكد العديد من الباحثين ومنهم (Garcia-Morales, et..al, 2006) ؛ (Boohene, 2009: 121 – 138) ؛ (Parnell, 2011: 130 – 155) أن قدرات المنظمة بإختلافها تؤثر على الأداء بمختلف مضامينه، وعلى المنظمات التي ترغب أن تكون فاعلة ومتميزة في تأطير مجموعة متميزة من القدرات تنفرد فيها لتشكل لها ميزات تنافسية تساهم في تحقيق نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين وأن التفاعل المتبادل والمباشر بين القدرات بإختلاف أنواعها يؤدي أيضاً إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

وعليه، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس التالي:

"هل هناك أثر للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية (المالي ؛ العملاء ؛ العمليات الداخلية ؛ التعلم والنمو)؟". يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية ؟
2. هل هناك أثر للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء ؟
3. هل هناك أثر للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية؟
4. هل هناك أثر للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو ؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتعلق بموضوع القدرات الإستراتيجية وما لها من تأثير على تحقيق مستويات أداء عالية، وتنبع أهميتها من محدودية الدراسات العربية التي تناولت القدرات الإستراتيجية. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية بمساعدة العاملين والقائمين على البنوك التجارية الكويتية من الإلمام بأهمية القدرات الإستراتيجية في تحقيق مستويات أداء عالية من خلال الحُكم على مستويات الاداء المرتبطة بالجانب المالي ؛ العملاء ؛ العمليات الداخلية ؛ التعلم والنمو.

. وبالتالي فان هذه الدراسة تستمد أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

1. تسليط الضوء على ماهية القدرات الإستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية وأهميتها في تحقيق مستويات اداء عالية مما يرفع من مستوى هذه البنوك ويساهم في تحقيق الأهداف على المدى البعيد.
2. المساهمة في تطوير آلية عمل البنوك التجارية الكويتية والحفاظ على استمراريتها لما في ذلك من منفعة عامة.
3. تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق لبحوث أخرى تتناول القدرات الإستراتيجية والإهتمام بهذا النوع من القدرات وخصوصاً في البنوك التجارية وذلك تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية لهذة البنوك.
4. تحقيق الاستفادة للبنوك التجارية الكويتية ومتخذي القرار فيها، وكذلك المهتمين بهذه الصناعة، وتقديم التوصيات التي قد تسهم في زيادة مستوى الفائدة المتحققة من القدرات الإستراتيجية عنصراً هاماً في تحقيق النجاح والأهداف بعيدة المدى.

(1 - 4): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية، باستخدام بطاقة التقييم المتوازن وذلك من خلال:

1. بيان أثر القدرات الإستراتيجية بعناصرها على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية.
2. بيان أثر القدرات الإستراتيجية بعناصرها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء.
3. بيان أثر القدرات الإستراتيجية بعناصرها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية.
4. بيان أثر القدرات الإستراتيجية بعناصرها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة HO

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية (المالي ؛ العملاء ؛ العمليات الداخلية ؛ التعلم والنمو) عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسة الاولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

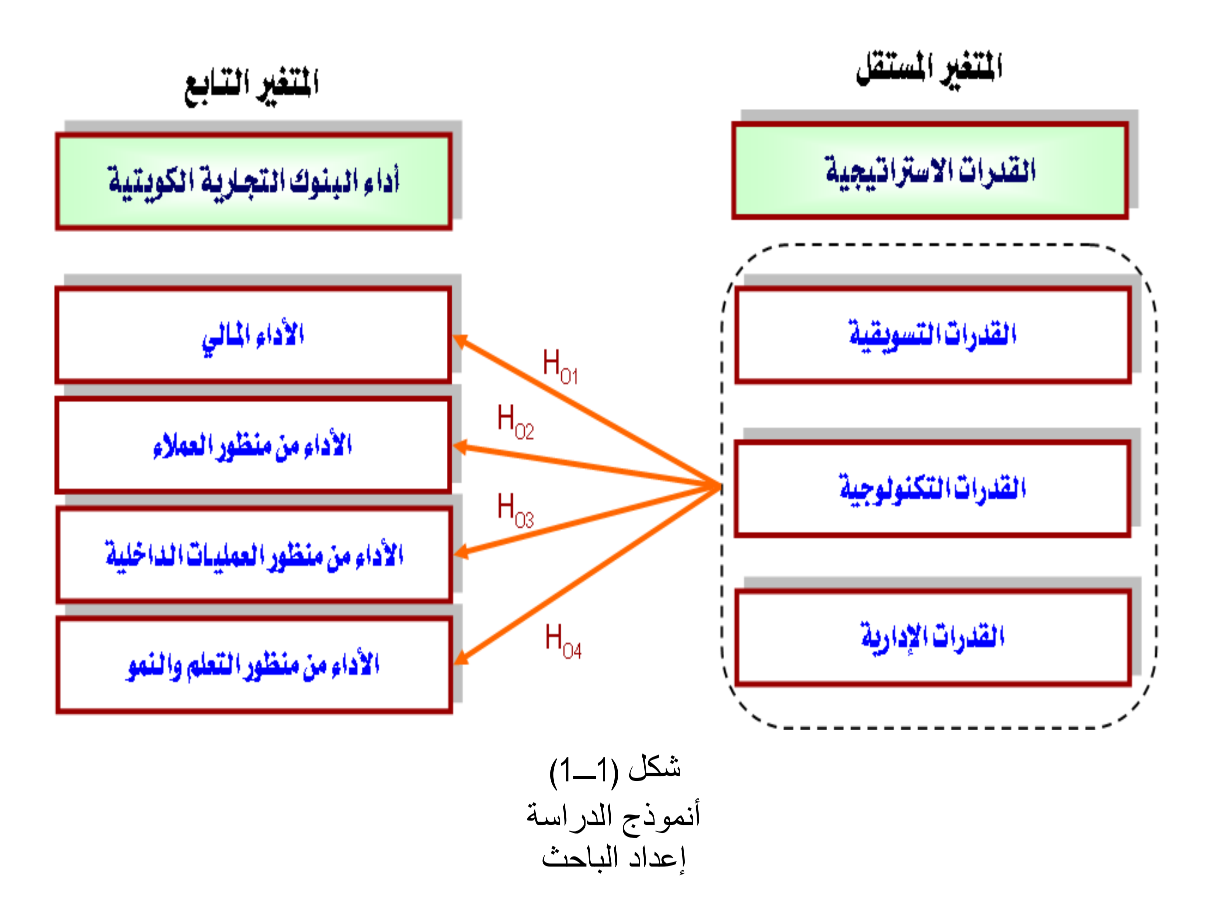
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو عند مستوى دلالة (0.05).

(1 - 6): أنموذج الدراسة

إذ تم الإهتماد في تحديد أبعاد القدرات الإستراتيجية طبقاً لرأي (Parnell, 2011: 130 – 155). أما ما يرتبط بمتغير الأداء فقد تم قياسه بالإستناد إلى منظورات بطاقة التقييم المتوازن والتي تم الإعتماد في تحديدها طبقاً لرأي (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996; 2004).



شكل (1ــ1)
أنموذج الدراسة
إعداد الباحث

(1 - 7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالبنوك التجارية الكويتية والتي تمارس العمل التجاري والبلغ عددها (9) بنوك.

.الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في البنوك التجارية الكويتية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر آيار 2012 ولغاية شهر تشرين الأول 2012.

الحدود العلمية: ركزت الدراسة على تحديد أبعاد القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية؛ القدرات التكنولوجية؛ والقدرات الإدارية) بالإعتماد على (Parnell, 2011: 130 – 155). أما ما يرتبط بمتغير الأداء فقد تم قياسه بالإستناد إلى منظورات بطاقة التقييم المتوزان والتي تم الإعتماد في تحديدها طبقاً لرأي (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996; 2004)

(1 - 8): محددات الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فإن الباحث واجه الصعوبات والمعوقات التالية:

1. الدراسات السابقة التي تناولت الربط بين موضوعات الدراسة الحالية محدودة على حد علم الباحث.
2. تطبيق الدراسة على البنوك التجارية الكويتية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر عليها، أو مجتمعات مثيلة لها.

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

القدرات الإستراتيجية ***Strategic Capabilities***: مقدرة المنظمة على البقاء والإزدهار وتحقيق القيمة لها والموازنة بين ما تمتلكه والإستجابة لحاجات ورغبات العملاء (Parnell, 2011: 134). والتي سيتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

القدرات التكنولوجية *Technological Capabilities*: مجمل العناصر التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة والتي ينصب التركيز فيها على تكنولوجيا المعلومات والتي تمكن المنظمات من تحقيق النجاح وميزة تنافسية وتعزيز مستويات الأداء (Dehning & Stratopoulos, 2003: 8).

القدرات التسويقية *Marketing Capabilities*: تعريف وتحديد احتياجات الزبائن وإشباع هذه الاحتياجات والالتزام بمراقبة ومسح وتقييم التغيرات التى تحدث فى السوق والمرونة تجاه هذه التغيرات والإلتزام بالتغيرات في احتياجات الزبائن (Morgan, et..al, 2009).

القدرات الإدارية *Managerial Capabilities*: مقدرة المنظمات والأفراد العاملين في المنظمة بالعمل في إطار محددات عقلية ومعرفية بطريقة تمكنهم من المحافظة على مستوى إستجابة لمختلف المواقف بصورة ملائمة ومنسجمة (Sparrow & Hodgkinson, 2006: 1).

أداء المنظمة ***Firm Performance***: ويعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد (Morgan, et..al, 2009). والذي تم قياسه في الدراسة الحالية من خلال منظورات بطاقة التقييم المتوزان، وهي:

المنظورالمالي: أحد منظورات بطاقة التقييم المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي مثل تحقيق الربح، ومن المعايير الأساسية التي من المفترض توافرها معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية وتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

منظور العملاء: أحد منظورات بطاقة التقييم المتوازن ويمثل هذا الجانب مقاييس تتعلق بالعملاء مثل رضا العملاء واكتساب عملاء جدد.

منظور العمليات الداخلية: يركز هذا المنظور على عمليات التشغيل الداخلية التي تمكن المنظمة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفاعلية، زيادة على تحقيق رضا المالكين من خلال تحقيق نتائج مالية متميزة.

منظور التعلم والنمو: يركز هذا على القدرات والمهارات الداخلية الواجب توفرها على المدى البعيد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.

بطاقة التقييم المتوازن: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم (Kaplan & Norton,1992:71). وقد وسع (Kaplan & Norton) هذا التعريف بالإشارة لها بكونها أداة تسمح للمدراء بالقاء النظر على المنظمة من خلال أربعة منظورات مهمة (المنظور المالي ؛ منظور العملاء ؛ منظور العمليات الداخلية ؛ ومنظور التعلم والنمو). وعرفت أيضاً بكونها إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسين، تحويل الإستراتيجية إلى اهداف محددة للاقسام المختلفة في المنظمة وتوصيل تلك الإستراتيجية إلى كل اجزاء المنظمة (Migliorato, et..al, 1996: 46).

الـفـصـل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1)**:** المقدمـــــــــة
(2 - 2)**:** القدرات الإستراتيجية
(2 - 3)**:** الأداء
(2 - 4)**:** بطاقة التقييم المتوازن
(2 - 5)**:** الدراسات السابقة العربية والأجنبية
(2 - 6)**:** ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــــــة

نظراً لشدة المنافسة بين منظمات الأعمال في تقديم منتجاتها وخدماتها في ظل العصر الحالي عصر العولمة، بالإضافة إلى تغير اتجاهات الزبائن (المستفيدين) تطلب الأمر من المنظمات بشقيها السلعي والخدمي العمل على مواكبة التغييرات والتطورات في البيئة التي تعمل بها من حيث شدة المنافسة والإستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن المتغيرة.

إذ تحولت الكثير من المنظمات إلى العمل بطريقة خارج ــ داخل أي النظر إلى أعين الزبائن في تطوير وتقديم منتجاتها وخدماتها، وهو ما يعكس الإيمان بفلسفة العمل المرتكزة على ما تمتلكه من موارد وقدرات وخصوصاً الاستراتيجية منها، في إطار سعيها لتحقيق ميزات فريدة لقاعدة المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، والمحافظة على قدراتها التنافسية في سوق متسارع الوتيرة في مجال الابتكارات السوقية والتكنولوجية والإدارية، وهذا ما زاد من أهمية القدرات الاستراتيجية التي تعول عليها المنظمات في إنتاج الخدمة وتقديمها، وصولاً لتحقيق النجاح على المدى البعيد .

ولكون المصارف التجارية واحدة من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق رضا زبائنها إعتماداً على ما تمتلكه من قدرات استراتيجية، وكون البنوك التجارية الكويتية هي واحدة من المؤسسات التي تهتم بتحقيق رضا زبائنها وبما ينعكس على مستويات أدائها على المدى البعيد، جاءت الدراسة الحالية التي تم فيها تقسيم الفصل الحالي إلى خمسة نقاط رئيسة متمثلة في القدرات الاستراتيجية، والأداء، وبطاقة التقييم المتوزان؛ والدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

(2 - 2): القدرات الإستراتيجية

تشير القدرات Capabilities إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالكثير من منظمات الأعمال تمتلك مجموعة من العمليات والتي من خلالها يتم تسليم القيمة للعملاء، إلا أن القليل منها يعتبر هذه العمليات بمثابة العنصر

الأساسي للخطة الاستراتيجية والاستراتيجية المعتمدة (Stalk,et..al, 1992:57-69). وبهذا الصدد يشير (Thompson & Strickland,1999:108) إلى إن القدرات هي موارد المنظمة التي تتمتع بسمعة عالية لدى زبائنها وفي السوق بصورة عامة والتي تتيح لها أداء نشاطاتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها. وقد أشار (Eisenhardt & Martin, 2000: 1107) إلى أن القدرات تقسم الى ثلاثة أقسام قدرات الأعمال وقدرات المشروع والقدرات التكنولوجية.

ويعزى الاهتمام بالقدرات في عالم الأعمال إلى ربط الباحثين بين القدرات والنجاح الاستراتيجي والأداء الفعال أو الأداء المتفوق في الأعمال.

ويبين (Hamel & Heene,1994:16) إلى أن هناك العديد من تصنيفات القدرات، إلا أنه يمكن إدراجها ضمن ثلاثة أنواع رئيسة، وهي:

- قدرات الوصول إلى الأسواق: والمتضمنة إدارة تطوير العلامة التجارية، المبيعات والتسويق، التوزيع والإمدادات التسويقية، الدعم التقني، وهذه المهارات تساعد منظمات الأعمال على البقاء قريبة من عملائها.
- القدرات المرتبطة بالتكامل: والمتضمنة الجودة، وإدارة الوقت، والإنتاج في الوقت المحدد، وإدارة المخزون. والتي تبين مدى قيام منظمة الأعمال بالإنجاز بسرعة ، ومرونة أكبر وبثقة عالية أكثر من المنافسين.
- القدرات المرتبطة بالوظائف: والمتضمنة المهارات والتي تمكن منظمة الأعمال من استثمار خدماتها ومنتجاتها بالوظيفة الفريدة، والتي تستثمر المنتجات / الخدمات من خلال منافع العملاء.

أما (McGrath, et..al, 1995: 251-275) فقد تناولوا القدرات من منحنى استراتيجي حيث تم وضع قائمة للقدرات تتكون من (32) قدرة تم تصنيفها في (8) أقسام وهي إدراك وضبط استراتيجي، وتطبيق استراتيجية، وإرضاء ذوي المصالح، وتجنب الفشل والأزمات،

والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، والجوده والإهتمام بالمستهلك، وجدارات وظيفية، واستراتيجية وظيفية.

وقد بين (Joseph,2000:32) أن القدرات الإستراتيجية مسؤولة عن توصيل منفعة مهمة للعملاء، وأنها تحتاج إلى وقت طويل، وتتصف بخاصية الدائمية لصعوبة تقليدها، وتتكون من مجموعة من المصادر، وتحتوي قوة ضمنية وتعقيد وهي نتاج التعلم والخبرة.

وأكد (Frigo, 2002: 6) بأن على المنظمات العاملة في بيئة عمل حادة المنافسة أن توزان بين مستوى تفوقها في قدراتها الإستراتيجية بالإعتماد على قدرتها في الإستجابة لحاجات ورغبات العملاء.

وبين (Crofeau & Raymond:2004) بأن القدرات الإستراتيجية الرؤية المستقبلية، والتعاون بين العاملين في المنظمة، والإبتكار، وتمكين الموظفين. بينما أشار (Söderlund,2005:475) إلى أن القدرات الإستراتيجية تنقسم إلى قدرات أعمال، وقدرات مشروع، وقدرات تكنولوجية.

وفي الدراسة الحالية تم تحديد أبعاد القدرات الإستراتيجية بالإستناد إلى ما حدده (Parnell, 2011: 130 – 155)، وهي (القدرات التسويقية؛ القدرات التكنولوجية؛ والقدرات الإدارية).

فالقدرات التسويقية تتضمن عمليات تكاملية مصممة لتطبيق مجموع المعارف والمهارات والموارد المجمعة وذلك لتوليد قيمة للعملاء وبشكل تنافسي (Chandler & Steven, 1994: 334). ويبين (Tasi & Shin,2004:525) أن القدرات التسويقية يمكن تطويرها من خلال عمليات التعلم والتي تمكن المديرين من الوصول إلى حلول حول المشاكل التسويقية لمنظماتهم.

ويرى (Slotegraaf & Dickson, 2004: 374) أن القدرات التسويقية يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم، وذلك عند قيام المنظمات وبشكل مستمر بتطبيق معرفتهم لحل المشاكل

التسويقية. إذ أن تطوير القدرات التسويقية يتطلب الأخذ بنظر الإعتبار العمليات التكاملية التي تستند على المواءمة بين الموارد المعرفية والموارد الملموسة وذلك بهدف تحقيق وتوليد قيمة للعملاء.

كما أشارت النتائج التي توصل إليها (Morgan, et..al, 2009) الى ان القدرات التسويقية هي الأصول التكميلية التي تسهم في تحقيق اداء متفوق للمنظمة. بالإضافة إلى ان القدرات التسويقية للشركة تؤثر تأثيراً مباشراً على عائد الأصول للمنظمة وبما يعكس مستوى أداء المنظمة.

وبين (Tippins & Sohi, 2003:745-748) أن القدرات التكنولوجية تمثل الاستثمار الجيد في الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير معلومات تفيد منظمات الاعمال في مواكبة التغيرات والتطورات المختلفة نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداء فعال ومتميز، وأن عملية التجديد في القدرات التكنولوجية تعتبر من الأمور الصعبة والمعقدة لمنظمات الاعمال لما تواكبه التكنولوجيا من تطورات سريعة تحتاج الى مهارات وتدريب عالي للموظفين القائمين عليها.

ويؤكد (Abu Bakar, 2005: 268) بأن القدرات التكنولوجية تمثل الأدوات والمعدات التي تستخدمها المنظمات للحصول على المعلومات، تحليلها، وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، إذ أصبحت جميع العمليات والمهام في منظمات الأعمال تعتمد وبشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة وما تقدمه من تقنيات قادرة على تسهيل الوظائف، وأنها توفر معلومات متخصصة لكافة مجالات العمل والقطاعات، وتساعد في اتخاذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب، مما ينعكس على أداء العاملين والهدف المراد تحقيقه. إذ أشر كلاً من (Dehning & Stratopoulos, 2003) أن القدرات التكنولوجية تركز وبشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، لما توفره القدرات التكنولوجية من معلومات تمكن المنظمة من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية، إذ إنه من الجانب الاستراتيجي على المدى الطويل تتيح الإدارة الجيدة

للجدارات التكنولوجية بيئة عمل فعالة وقادرة على توفير المعلومات التكنولوجية الحديثة والمطلوبة، وهذا ينعكس على مدى التواصل والمرونة في أداء الأعمال المختلفة.

وأوضح (Basselier, et..al, 2001: 160) أهمية القدرات التكنولوجية لمديري الاعمال، بالآتي:

1. ينظر المديرون لأهمية القدرات التكنولوجية لدورها في تعظيم الاستخدام الجيد للموارد.
2. دور القدرات التكنولوجية في استراتيجية العمل على المدى البعيد وأهميتها في استمرارية المنظمة.
3. قدرة القدرات التكنولوجية على التفاعل والعمل مع العمليات المختلفة في بيئة العمل مما يكسب المنظمة القوة والميزة التنافسية.

فيما بين (Abu Bakar, 2005: 275-276) أهمية القدرات التكنولوجية وما توفره للمنظمة من خلال:

1. الفهم الواضح للبرمجيات المتنوعة والمستخدمة في أداء الوظائف المختلفة.
2. قدرتها على تحليل البيانات وتمثيلها مما يسهل استخدامها في عمليات اتخاذ القرار.
3. التكامل والتنسيق بين مختلف العمليات لتقديم منتجات وخدمات تناسب احتياجات الزبائن.
4. الادوات التكنولوجية المستخدمة والمتنوعة قادرة على تحقيق قيمة جديدة وميزة تنافسية للمنظمة.

وأوضح (Eisenhardt & Martin, 2000: 1106) بأن القدرات الإدارية تمثل مهارات، ومعرفة وخصائص فردية وسلوكيات يحتاجها الفرد لأداء عمله بفاعلية في المنظمة والمرتبطة بتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وأشار (Newbert, 2007: 122) إلى أن القدرات الإدارية خصائص تقود إلى أداء أكثر فاعلية أو أداء عمل متفوق، كما أنها معرفة، وخصائص، وعوامل نجاح، واتجاهات. وبين (Tuan & Takahashi, 2009: 220) بأنها إمتلاك معرفة عامة، وفهم بشكل كامل لمجموعة مهارات أداء الأعمال، وبهذا فهي خصائص الأداء الناجح الكامنة والتي تتضمن المعرفه، والتوجهات أو المعتقدات.

(2 - 3): الأداء

يرتبط الاداء بقوة المؤسسة ويأتي نتيجة التوجه الاستراتيجي الناجح واكدت الابحاث ان التطوير واستخدام الاساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي يعزز القدرة الى التميز في الاداء مما ينعكس ايجابا على للمنظمة و تطوير خدماتها أو منتجاتها. حيث ان الاداء يترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها الى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل اطار عمل لتطبيق استراتيجيتها (إدريس والغالبي، 2009).

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد للأداء (Armstrong, 2006: 7). فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعه (Meyer, 2002: 19)، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الإنشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما يزال مستمراً.

يستند (Miller & Bromiley, 1990: 757) إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء ويعتبران الأداء محصلة قدرة المنظمة على إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. والأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Wright, et .. al, 1998: 259)، وبما أن الأداء هو نتيجة دالة لمختلف نشاطات وّأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

ويركز كل من (Allen & Helms, 2006: 437) في إيرادهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلى والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز

نشاطاتها بإتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية ـــ على اختلاف أنواعهما- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها. وفي السياق نفسه يرى (Montgomrey & Collis, 1995: 119) بأن مزيج الموارد والقدرات المميز للمنظمة، هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في أدائها. وينطلق (Wit & Meyer, 1998: 40) في إيرادهما تعريف الأداء من مدخل النظم وإعتبار الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها ، فالأداء هو مخرجات النشاطات والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

وحدد (نايف، 2007: 88) مفهوم الاداء من خلال منظورين الأول، يهتم بالجوانب الاقتصادية مركزا على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للشركة. والثاني، يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على اساس الاساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية .

وشدد (إدريس والغالبي، 2009) إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيميه تغطى الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد. إذ يعبر عن الأداء بانه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالدراسات الإدارية والإستراتيجية

لموضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة دالة لمختلف نشاطات وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل

العوامل الداخلية ـ على اختلاف أنواعها ـ والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- مدخل النظم، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات

على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات النشاطات والأحداث التي تتشكل داخل المنظمة.

- المفهوم الشمولي، إذ ان الأداء يتمثل بنتائج النشاطات التي يتوقع أن تقابل الأهداف

الموضوعية.

ويختلف الكُتاب والباحثون نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240)، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به. وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها ، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل

أولويات بالنسبة لها، ويحدد كل من (Venkatraman & Ramanujam, 1986: 803-804) مجالات أداء الاعمال في ميادين ومجاميع محددة يعد الأفضل ضمن هذا المضمار، ويحدد الباحثان ميادين الأداء بميدان الأداء المالي، وميدان الأداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية ، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه. إذ ان الأداء المالي يعد القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عملية قياس الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال, ويرى (Lynch, 2003: 376) بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الكتّاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد إعتباره الهدف الأهم بالمنظمة، وضمن هذا التوجه، ويعبر (Hunt & Morgan, 1995: 6) عن تلك الاهمية بالقول إن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الاهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق. وضمن المنظور الإستراتيجي للأداء المالي. ويدعم هذا المنطق كل من (Waddok & Graves, 1997: 306) إذ يعتبران أن الأداء المالي المتفوق يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لإقتناص فرص الاستثمار المختلفة ، ويساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم. فيما يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الاعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة ، نوعية المنتوج / الخدمة المقدمة ، فاعلية العملية التسويقية ، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء علميات المنظمة, إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323 - 324) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الابعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الاسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة. وضمن هذا التوجه، ويعتقد (Holbech,

2005: 23) بانه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً إلى خلق التوازن بين الإهتمامات العملياتية والمالية. ويقدم (Kaplan & Norton, 1992: 71) إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف بـ (Balanced Scorecard) إذ تضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم، وتعزز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات المالية بمقاييس عملياتية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة.

وفي الدراسة الحالية وبما يرتبط بمتغير الأداء فقد تم قياسه بالإستناد إلى منظورات بطاقة التقييم المتوزان والتي تم الإعتماد في تحديدها طبقاً لرأي (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996; 2004).

(2 - 4): بطاقة التقييم المتوزان

تعددت التعريفات التي تناولت بطاقة التقييم المتوازن، نظراً لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذا المقياس، ولكن على الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها ترتبط بعامل مشترك وهي أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذي قدمه كل من (Kaplan & Norton, 1992: 71-79) لبطاقة التقييم المتوازن باعتباره نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية Strategic Objectives ومقاييس Measures وقيم مستهدفة Targets وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة Initiatives.

وقد عرف (Arveson,1998:2) بطاقة التقييم المتوازن بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء، تُمكن تنظيم الأعمال من توضح رؤيته Vision وإستراتيجية، وترجمة تلك الرؤية

والإستراتيجية إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج Outcomes الخارجية، وذلك كمنطلق لتحسين النتائج Results والأداء.

وبنفس النهج عرف (Ho & Mckay, 2002:1) بطاقة التقييم المتوزان بأنها نظام إدارة وقياس استراتيجي يقوم بترجمة المهمة الأساسية أو الرسالة Mission الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموع متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس المخرجات ومسببات أدائه Performance Drivers وأن هذه المخرجات التي ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة.

وبالتركيز على الأبعاد الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن فقد عرفها (& Ellingson Wambsganss, 2001: 1) بأنها مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالتعلم النمو الابتكار، هذه المقاييس ترتبط مع بعضها بعضا، كما ترتبط بالمهمة الأساسية Mission لتنظيم الأعمال معطية نظاماً إدارياً ذا طبيعة متداخلة مستمدا من المهمة الأساسية لتنظيم الأعمال Mission Driven Approach. وقد عرف (Lipe & Salterio, 2001: 284) بطاقة التقييم المتوازن من زاوية المؤشرات التي تقوم عليها بأنها مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الأساسية والتابعة التي يتم تصميمها بصفة خاصة لتسليط الأضواء على إستراتيجية تنظيم الأعمال، وتشير المؤشرات الأساسية Leading Indicators إلى مسببات القيمة Value Drivers على المدى الزمني طويل الأجل، في حين تشير المؤشرات التابعة Lagging Indicators إلى مقاييس التغذية العكسية Feedback المتعلقة بالأداء المالي.

ظهرت بطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية والتقييم التقليدية، فلقد رأى بعضهم أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة (المغربي، وغريبة، 2006: 189). حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى الاتجاه

نحو تطبيق بطاقة التقييم المتوازن (Kaplan & Norton, 1996: 3-7)، ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي (العبادي، 2005: 37 ــ 39):

1. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

2. ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي نشاطات المنظمة ابتداء من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

3. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، إذ أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

4. حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج ونظام الإنتاج المرن والجودة الشاملة وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة، وأسلوب هندسة القيمة، وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية.

5. تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج على الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء

الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً على الأجل الطويل.

ونتيجة لذلك لجأت منظمات الأعمال إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة التقييم المتوازن وذلك لمساهمتها في تحقيق الأهداف التالية (Jakobsen, 2008: 9):

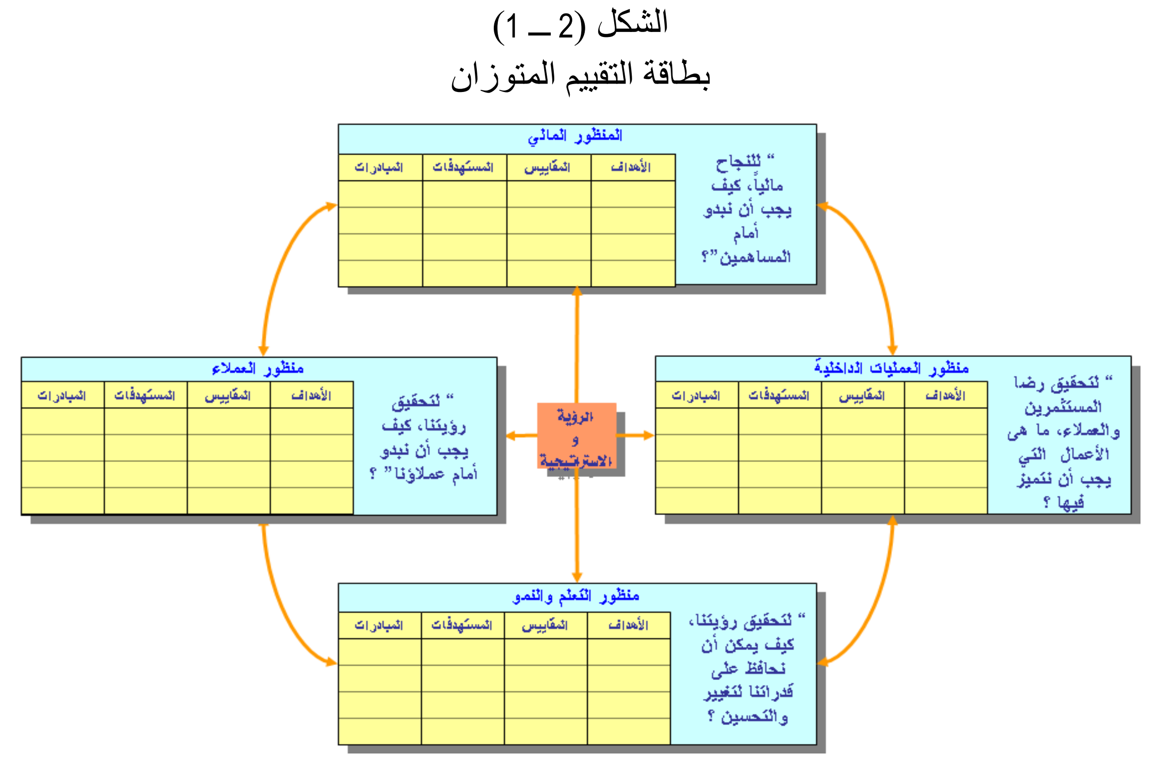
1. تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة.
2. تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة.
3. تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
4. الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
5. مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

تقوم بطاقة التقييم المتوازن على أربعة أبعاد أو منظورات هي منظور الأداء المالي، ومنظور العلاقات مع العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، وفيما يتعلق بكل منظور فإنه سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء الاستراتيجي، هذه العناصر الخمسة كما يحدده الشكل (2 ـ 1) هي (Niven, 2003: 32):

1. الأهداف الإستراتيجية التي تحقق الرؤية أو الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة.
2. المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد .
3. القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس .
4. الخطوات الإجرائية التمهيدية التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.
5. القيم الفعلية للأداء التي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم وإدارة الأداء.

الشكل (2 ــ 1)

بطاقة التقييم المتوازن



Source: Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "Linking The Balanced Scorecard To Strategy", California Management Review, 39 (1), 1996: 76

المنظور المالي في بطاقة التقييم المتوازن

يجيب المنظور المالي عن التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال، وما الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين، وهل تحديد أن الأهداف المالية ومن ثم المقاييس المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع Business Life Cycle، وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي السابق لتنظيم الأعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية والقيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added وتوليد القيمة للمساهمين. ويؤيد (Kaplan & Norton, 1996) استخدام المقاييس المناسبة لوحدة الأداء الداخلية. وتتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة حياة المشروع، وما إذا كان المشروع في مرحلة النمو Growth أو في مرحلة النضج أو الثبات Sustain /Maturity أو في مرحلة الحصاد أو النضوب Harvest Decline.

منظور العملاء في بطاقة التقييم المتوازن

ويعكس كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام عملائه، ويوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربع مناطق أساسية هي الوقت والجودة والأداء أو الخدمة والتكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية Operational Effectiveness Measures (Forsythe, et..al, 1999: 3)، هذه المقاييس التي يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية توفر معلومات ضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم.

منظور العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوزان

ويتضمن هذا المنظور كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة به بدءاً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، وهذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، وأيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء من حيث اهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة الإنتاجية والكفاءة. ويرى (Horngren, et..al, 2000) أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي:

1. عمليات الابتكار وتتمثل في العمليات المتعلقة بإيجاد السلع والخدمات، والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء، وتحسين تقنية العمليات الإنتاجية وتقنية المعلومات.
2. عمليات التشغيل وتتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات الموجودة فعلاً لمقابلة حاجات العملاء، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة على العملاء.
3. خدمات ما بعد البيع وتتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة فور طلبها من جانب العميل.

ويتم استخدام مقاييس الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness Measures، بجانب مقاييس الكفاءة Efficiency Measures، لقياس وتقويم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكيد على

الامتياز التشغيلي الذي يعادل أو يقارب أحسن الممارسات (Forsythe, et..al, 1999: 6)، وتشمل هذه المقاييس على المقاييس المتعلقة بالجودة (Quality) والغلة أو العائد (Yield) ووقت دور التشغيل (Processing Cycle Time) وفعالية دورة التصنيع (Effectiveness Manufacturing Cycle) وإنتاجية العمليات الداخلية (Throughput) وكفاءة التكلفة (Cost Efficiency) .

منظور التعلم والنمو في بطاقة التقييم المتوزان

يعد هذا المنظور أساس تعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، إذ يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصالح Stakeholders في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية الشتغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل أداء، ويقوم هذا المنظور على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين والاحتفاظ بهم وانتاجيتهم وتدريبهم، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة (أدريس، 2002: 37 ـ 38).

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

فيما يلي إستعراض للدراسات العربية والأجنبية

(2 - 5 - 1): الدراسات العربية

- دراسة (التميمي، 2002) بعنوان "القدرات التسويقية و اثرها على اداء المنظمة". هدفت إلى إلقاء الضوء على الخدمات البنكية الإلكترونية التي تقدمها البنوك الأردنية لعملائها، ومدى مواكبة هذه الخدمات للخدمات البنكية الإلكترونية التي انتشرت مؤخرا في الدول المتقدمة، وقد استعرض الباحث القدرات التسويقية لعمل البنوك وأنماط العمل المصرفي الإلكتروني والعوامل والأسباب التي تدفع المصارف للعمل المصرفي الإلكتروني. وقد خلص الباحث الى أن غالبية البنوك الأردنية تتميز بالقدرات التسويقية العالية مما يؤثر ايجابا على اداء عملها وان لها مواقع إلكترونية على شبكة الإنترنت للتعريف بخدماتها وفروعها، وأنها تقدم بعض الخدمات الإلكترونية البسيطة مثل خدمات بطاقة الفيزا والبنك الناطق والبنك الخلوي والحوالات السريعة، ولا تقدم الخدمات التنفيذية الإلكترونية للعملاء دون تعامل مباشر معهم، وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها إن على البنوك الأردنية أن تطور خدماتها البنكية الى خدمات تنفيذية كاملة عبر شبكة الإنترنت لتواكب متطلبات العصر الحديث.

- دراسة (الغالبي وإدريس،2005) بعنوان "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل SWOT لصياغة الإستراتيجية: دراسة إختبارية في البنك العربي". هدف الدراسة إلى تطوير مدخل جديد لربط مرحلتي الصياغة والتقييم في خيارات المنظمة الإستراتيجية، بالإضافة إلى فتح المجال واسعاً أمام المفكرين والمديرين لمحاولة إعادة النظر في المداخل والمناهج المطورة وإيجاد صيغ عملية لاستخدامها وفق آليات ومنظورات جديدة، والتبشير لدى إدارات المنظمات الأردنية في كيفية الاستفادة من مدخل BSC مع خلاصات ونتائج تحليل SWOT وقياس ومعرفة مستويات تفكير الإدارة العليا في البنك العربي وإطلاع هذه الإدارة على إمكانية الاستفادة من

المدخل المشترك الخاص بـ BSC وتحليل SWOT والتخلص من تردد بعض الإدارات العليا في المنظمات بكون تحليل SWOT يمثل إطار نظري مجرد لا يمكن الاستفادة منه واقعياً بشكل واضح ضمن خيارات المنظمة. وأخيراً بناء خارطة استراتيجية من خلال ربط نتائج تحليل SWOT وأهداف البنك العربي المستخرجة من منظورات البطاقة. تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في البنك العربي الفرع الرئيسي في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أبرزها من الضروري الاستمرار في تعزيز البحوث والدراسات التي تحاول ربط المفاهيم الإدارية الحديثة وتوضيح طرق الاستفادة منها عملياً. لذلك فإن أحد السبل الكفيلة بجعل تحليل SWOT صيغة عملية ممكنة التطبيق هو ربط هذا التحليل ببطاقة الأهداف الموزونة باعتبارها تعطي مؤشرات واقعية يجب التركيز عليها في ضوء أولوية البنك العربي. ولا يعتمد البنك العربي منهجية واضحة للقيام بتحليل SWOT بل يغلب صيغة الدراسات النظرية المستندة إلى معطيات ميدانية وحسب حاجة البنك إلى مثل هذه الدراسات. كذلك فإن المؤشرات المالية الصرفة هي المعتمدة لقياس نتائج الأداء بعيداً عن المنظور الشمولي للأداء، مع كون البنك يعتمد في حالات معينة المؤشرات غير المالية. لذلك تم اقتراح جعل تحليل SWOT مفيداً ومركزاً في ضوء ضوابط بطاقة الأهداف الموزونة. يركز البنك العربي على الاستراتيجيات الحذرة وقليلة المخاطرة في إطار نمو محسوب ومستند إلى القدرة المالية للبنك وسمعته التاريخية.

- دراسة (زويلف، ونور،2005) بعنوان "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية". هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية وفلسفة وآلية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة وبيان كيفية مساهمتها بتحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع الأفراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (6) بنوك وتمثل البنوك المبحوثة (37.5%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها: ضرورة تطبيق

نظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في المصارف الأردنية؛ إذ أن هذه المصارف تطبق المفاهيم الواردة في هذه البطاقة عند تقويم أدائها، دون تطبيقها بشكل نظام متكامل حيث يتبلور بعد الاستخدام الكامل لهذه البطاقة في المصارف عينة الدراسة.

- دراسة (الخروشي، 2006) بعنوأن "العلاقة بين الأصول والقدرات التسويقية والأداء في البنوك العاملة في الأردن". هدفت إلى إختبار العلاقة بين الأصول والقدرات التسويقية والأداء في البنوك العاملة في الأردن. واختبار أثر بعض العوامل المعدلة على هذه العلاقة وأيضا اختبار أثر دعم والتزام الإدارة العليا على بناء الأصول والقدرات التسويقية في المدى البعيد. وتم تطوير نموذج الدراسة وفرضياتها من أجل تحقيق أهدافها. تم تجميع البيانات الأولية من مديري التسويق ومديري الفروع في البنوك العاملة في الأردن عن طريق استبانه صممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. وتشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن الأصول والقدرات التسويقية أثرت إيجاباً في أداء البنوك الذي تم قياسه بمعايير مالية ومعايير العملاء. ووجدت الدراسة أن دعم والتزام الإدارة العليا له أثر إيجابي وقوي في بناء الأصول والقدرات التسويقية على الأمد الطويل. وتشير النتائج أيضاً إلى أن أقوى تأثير للأصول والقدرات التسويقية كان على ربحية البنوك، وإجمالي إيراداتها ورضا عملائها على التوالي. كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن خبرة البنك التسويقية والخلفية الأكاديمية للمديرين هي عوامل معدلة على العلاقة بين الأصول والقدرات التسويقية وأداء البنوك. أن الاستنتاج الرئيسي للدراسة هو أن الأصول والقدرات التسويقية تلعب دوراً استراتيجياً في قدرة البنوك على تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأمد وتحقيق ميزة تنافسية. وأخيراً فقد تم وضع استنتاجات البحث ومساهمته في المعرفة ومحدداته إضافة إلى اتجاهات البحث المستقبلية.

- دراسة (الردايدة،2006) بعنوان "دور التدريب في بناء القدرات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية". هدفت إلى التعريف بالتدريب كأحد الموجودات المعرفية، وللتعرف على ما تتميز بها دائرة الجمارك الأردنية في مجال التدريب، وللتعرف على مدى مساهمة التدريب في

بناء القدرات الإستراتيجية للدائرة. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المديريات والمراكز الجمركية والبالغ عددها (49) مديرية ومركز، أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديري ومسؤولي المديريات والمركز محل الدراسة والبالغ عددهم أيضاً (49)، وقد تم توزيع (49) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (28) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن للتدريب دور في بناء القدرات الاستراتيجية للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية

- دراسة (عكروش، 2006) بعنوان "أثر الأصول والقدرات التسويقية على الأداء: دراسة ميدانية على البنوك العاملة في الأردن". هدفت إلى اختبار العلاقة بين الاصول والقدرات التسويقية والأداء في البنوك العاملة في الأردن. بالإضافة إلى اختبار أثر بعض العوامل المعدلة على هذه العلاقة وأيضا اختبار أثر دعم وإلتزام الادارة العليا على بناء الاصول والقدرات التسويقية في المدى البعيد. وتم تطوير أنموذج الدراسة وفرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وتم تجميع البيانات الأولية من مديري التسويق والفروع في البنوك العاملة في الأردن عن طريق استبانة صممت خصيصاً لذلك. وقد أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى أن الاصول والقدرات التسويقية أثرت إيجاباً في أداء البنوك الذي تم قياسه بمعايير مالية ومعايير العملاء. ووجدت الدراسة أن دعم وإلتزام الادارة العليا له أثر إيجابي وقوي في بناء الاصول والقدرات التسويقية على الامد الطويل، وأن أقوى تأثير للاصول والقدرات التسويقية كان على ربحية البنوك، واجمالي إيراداتها ورضا عملائها على التوالي. وأن خبرة البنك التسويقية والخلفية الاكاديمية للمديرين هي عوامل معدلة على العلاقة بين الاصول والقدرات التسويقية وأداء البنوك، وأخيراً فإن الاصول والقدرات التسويقية تلعب دوراً استراتيجياً في قدرة البنوك على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الامد وتحقيق ميزة تنافسية.

- دراسة (نايف، 2007) بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة

بغداد". هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة، وتحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة والمقدرات التي تعد جوهرية في العمل للمديرين في الشركات محل الدراسة لغرض تعزيز قدراتهم الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لشركاتهم. وتحديد الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الإنتاجية التابعة لوزارة الصناعة في محافظة بغداد، وهي الشركة العامة لصناعة البطاريات، والشركة العامة للصناعات الكهربائية، والشركة العامة للصناعات الجلدية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (78) مديراً ورئيساً لقسم يعماون في الشركات الثلاث محل الدراسة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه التطبيقي لتحقيق أهداف الدراسة. ولجأ الباحث إلى العديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي. ووجود تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقة بين إنتاج المعرفة من جهة وكفاءة العمليات الداخلية والابداع من جهة أخرى، وتكامل المعرفة من جهة والرضا والنمو والتعلم وكفاءة العمليات الداخلية والإبداع من جهة أخرى. بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً في تحقيق أداء أفضل للشركات محل الدراسة.

- دراسة (عبابنة،2008) بعنوان "التقييم الشمولي لأداء دائرة الجمارك الأردنية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن". هدفت الدراسة إلى توظيف بطاقة التقييم المتوازن في دائرة الجمارك الأردنية. وتم قياس البعد المالي من خلال تحليل الإيرادات والنفقات والفرق بينهما ونسبة إيرادات دائرة الجمارك إلى إجمالي الإيرادات المحلية للموازنة الأردنية خلال الفترة (1996 - 2005). أما بالنسبة لقياس بعد رضا المستفيدين فقد تم اختيار عينة شملت (100) شركة تخليص

عاملة، كما تم استخدام استبانة لقياس مدى رضا ممثلي الشركات المبحوثة حول الخدمات والإجراءات التي تقدمها لهم دائرة الجمارك الأردنية. كما تم استخدام استبانة أخرى لقياس رضا الموظفين لعينة منهم بلغت (150) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن الأداء المالي كان إيجابياً للفترة المبحوثة. وأن هناك درجة رضا متوسطة لدي ممثلو شركات التخليص حول خدمات وإجراءات دائرة الجمارك. كما كان مستوى رضا موظفي دائرة الجمارك يتسم بالمتوسط حو العمليات الداخلية والنمو والتعلم التنظيمي كبعدين من أبعاد البطاقة.

- دراسة (العجمي، 2010) بعنوأن "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية". هدفت إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحه وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، وشملت عينة الدراسة جميع المدراء ورؤوساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200)، وتم استعادة (188) استبانة صالحة للتحليل. وقد بينت النتائج أن للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحه لشركة البترول الوطنية الكويتية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية)، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية) كمتغير وسيط.

- دراسة (الونداوي، 2012) بعنوأن " أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ". هدفت إلى بيان أثر القدرات التكنولوجية على نجاح شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. تكونت عينة

الدراسة المكونة من (63) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات البحث والتطوير التكنولوجي على نجاح المنظمة (النمو والبقاء) لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات الإتصال على نجاح المنظمة (النمو والبقاء) لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات الشبكات على نجاح المنظمة (النمو والبقاء) لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(2 - 5 - 2): الدراسات الأجنبية

- دراسة (Garcia-Morales, et..al, 2006) بعنوأن " ***Strategic Capabilities and Their Effects on Performance: Entrepreneurial, Learning, Innovator and Problematic SMEs***". هدفت إلى تحليل الإختلافات بين كل من الريادة، التعلم، الإبداع، والإشكاليات بالإستناد إلى التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي والقدرات الإستراتيجية، بالإضافة إلى بيان أثر القدرات الإستراتيجية على الاداء بوجود هذه المتغيرات. وتكونت عينة الدراسة من (299) شركة اسبانية متوسطة وصغيرة الحجم. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الريادة تلعب دوراً كبيراً في تأثير القدرات الإستراتيجية على أداء هذه الشركات بالمقارنة مع التعلم والإبداع والإشكاليات. وأن القدرات الإستراتيجية تؤثر على أداء هذه الشركات بشكل مباشر. وأن الإبداع التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء، بالإضافة إلى أن التعلم التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بأداء هذه الشركات.

- دراسة (Chen, et..al, 2008) بعنوأن " ***Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms***". هدفت إلى إختبار العلاقة بين القدرات الإستراتيجية والكثافة الإبداعية والاداء. تكونت عينة الدراسة من (226) شركة تايوانية كبيرة الحجم. وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبينات المستحصل عليها من إستجابة الشركات محل الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن قدرة المسؤولية الإجتماعية التي هي واحدة من القدرات الإستراتيجية المبحوثة ذات اهمية كبيرة لتسهيل نشاطات الإبداع لهذه الشركات. وان الكثافة الإبداعية تساعد هذه الشركات على تحسين مستويات ادائها. وأن قدرات الموارد الداخلية لا تؤثر على الكثافة الإبداعية، وأن الكثافة الإبداعية لا ترتبط بنمو الشركة.

- دراسة (Ramaswami, et..al, 2008) بعنوأن " ***Market-based Capabilities and Financial Performance of Firm: Insights into Marketing's Contribution to Firms Value***". هدفت إلى الحصول على مفهوم افضل لقدرات السوق الاساسية وتأثيرها على عمليات القيمة المضافة والقيمة المالية للمؤسسة تم تطوير عينة من اطار المؤسسات باربعة مدن كبيرة في الوسط الغربي والاجزاء الجنوبية من الولايات المتحدة تم اختيار خمسون مؤسسة من كل مدينة باستخدام طريقة عينة مناسبة من بين (200) مؤسسة (84) مؤسسة منها حكومية و (116) مؤسسة خاصة. وقد توصلت الدراسة ان قدرات السوق الاساسية تساهم في الاداء والانجاز المالي، وقد قدمت الدراسة صيغ الربط بين القدرات السوقية والأداء المؤسسي بشقيه المالي والعملياتي, بالإضافة إلى تقديم رؤية مستقبلية للمدراء عن آليات ادارة العلاقة مع الزبائن لتطوير المنتج واستراتيجيات سلسلة التزويد والتمويل.

- دراسة (Zuriekat,2008) بعنوأن " ***The Balanced Scorecard Approach in Jordanian Manufacturing Companies: A contingency Approach***". هدفت إلى فهم بطاقة التقييم المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية، من خلال دراسة مدى استخدام هذه الشركات لهذه

البطاقة. زيادة على دراسة أثر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية ــ استراتيجية الشركة، الهيكل التنظيمي، البيئة الخارجية، درجة المنافسة في السوق، حجم الشركة في استخدام بطاقة التقييم المتوازن. وأن هناك تأييداً كبيراً في تطبيق بطاقة التقييم المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية زيادة على تنظيم الإجراءات الإدارية وحجم الشركة يؤثران تأثيراً إيجابياً في استخدام بطاقة التقييم المتوازن، كما بينت النتائج أن استراتيجية الشركة، المركزية والبيئة الخارجية ودرجة المنافسة لا تؤثر إيجابياً على استخدام بطاقة التقييم المتوازن.

- دراسة (Hansen, et..al, 2008) بعنوأن " ***Measuring and managing progress in the establishment of basic health services the Afghanistan Health Sector Balanced Scorecard***". هدفت إلى قياس وإدارة التقدم في قطاع الخدمات الصحية في أفغانستان من خلال بطاقة التقييم المتوازن. وقد تم وضع (29) مؤشراً لقياس الأداء في القطاع الصحي وتم تطبيق الدراسة على (600) منسق صحي، و (1700) موظفاً يعملون في القطاع الصحي و (5800) مريضاً يراجعون القطاع الصحي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة للتأكد من القطاع الصحي في أفغانستان يعمل ضمن توجه استراتيجي واضح من خلال وضع مؤشرات لقياس أدائه، حيث أن بطاقة التقييم المتوازن تحدد أولويات العمل التي يجب على القطاع الصحي الأفغانستاني أخذها بنظر الاعتبار للتحسين المستقبلي.

- دراسة (Chang, et..al, 2008) بعنوأن " ***Performance improvement after implementing the Balanced Scorecard A large hospital's experience in Taiwan***". هدفت إلى تقييم المحصلات المباشرة وغير المباشرة لاستخدام مقاييس الأداء الواردة ضمن بطاقة التقييم المتوازن من خلال تجربة المستشفيات الكبيرة في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن استخدام مقاييس الأداء الواردة في بطاقة التقييم

المتوازن سيحقق للمستشفيات الكبيرة في تايوان العديد من الفوائد منها ما يتعلق بتحديد أولويات العمل المتعلقة بالجانب الصحي زيادة على تحديد الجوانب الرئيسة في تحقيق رضا مراجعي المستشفيات وتحديد موجهات تحقيق الربح المالي.

- دراسة (Boohene, 2009) بعنوأن "***The Relationships among Gender, Strategic Capabilities, and Performance of Small Retail Firms in Ghana***". هدفت إلى إختبار القدرات الإستراتيجية على أداء شركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا. بالإضافة إلى بيان دور الجنس كمتغير وسيط للعلاقة بين القدرات الإستراتيجية بالأداء في هذه الشركات. تكونت عينة الدراسة من (600) مالكاً ومدير لشركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن القدرات الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على اداء شركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا، وأن الجنس يلعب دوراً في تاثير القدرات الإستراتيجية على اداء شركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا.

- دراسة (Hajihoseini, et..al, 2009) بعنوأن "***Indigenous Technological Capability and its impact on Technological Development Process: the case of Iranian Industrial Firms***". هدفت إلى التعرف على أثر القدرات التكنولوجية على عملية التطوير التكنولوجي. تكون مجتمع الدراسة من (129) شركة إيرانية صناعية، وتمثلت عينة الدراسة بمديري هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة دالة إحصائياً بين القدرات التكنولوجية وعملية التطوير التكنولوجي، بالإضافة إلى وجود مجموعة عوامل داخلية تلعب دوراً كبيراً في تحديد نجاح عملية التطوير التكنولوجي.

- دراسة (Ortega, 2010) بعنوأن "***Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities' Moderating Roles***". هدفت إلى التعرف على دور القدرات

التكنولوجية كمتغير معدل في العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وأداء الشركة. وتكونت عينة الدراسة من (253) شركة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في إسبانيا. وقد إختبرت الدراسة فرضيات الدراسة والتي توصلت إلى أن القدرات التكنولوجية تعزز العلاقة بين التوجه بالجودة والاداء من جهة والعلاقة بين التوجه بالتكلفة والاداء من جهة اخرى. واخيراً، وجود تأثير للاستراتيجيات التنافسية على اداء الشركات محل الدراسة.

- دراسة (Sansook, 2010) بعنوأن " ***Strategic Customer Relationship Management Capabilities' and Market Performance: An Empirical Study of Health Service Industries in Thailand***". هدفت إلى إختبار أثر القدرات الإستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن على رضا الزبائن والولاء للعلامة التجارية المؤدية إلى الاداء السوقي. بالإضافة إلى بيان دور الإضطراب السوقي والدعم التنظيمي كمتغيرات وسيطة للعلاقة بين القدرات الإستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن والاداء السوقي. تكونت عينة الدراسة من (156) مستشفى خاص في تايلاند. وقد توصلت الدراسة إلى القدرات الإستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن تؤثر على رضا الزبائن والولاء للعلامة التجارية المؤدية إلى الاداء السوقي، وأن كلاً من الإضطراب السوقي والدعم التنظيمي يلعبان دوراً في تعزيز أثر القدرات الإستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن على رضا الزبائن والولاء للعلامة التجارية.

- دراسة (Raymond, 2010) بعنوأن " ***Strategic Capabilities' For the Growth of Manufacturing SMEs: A Configurational Perspective***". هدفت إلى تقديم نتائج مسح ميداني للقدرات الإستراتيجية لـ (292) شركة صناعية متوسطة وصغيرة الحجم، (213) منها كندية، و (79) فرنسية. ومن خلال الدراسة تم تصنيف القدرات الإستراتيجية إلى ثلاثة عناقيد رئيسة، الأول منها إحتوى على (57) قدرة ريادية في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم. والعنقود الثاني إحتوى على (93) قدرة هندسية في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم، فيما

تضمن العنقود الثالث (142) قدرة إدارية في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم، وهذه القدرات هي المحرك الاساس لنمو الشركات محل الدراسة.

- دراسة (Kyläheiko, et..al, 2011) بعنوان " ***Innovation and Internationalization as Growth Strategies: The Role of Technological Capabilities and Appropriability***". هدفت إلى بيان دور القدرات التكنولوجية والمناسبة في استراتيجيات النمو كالابداع والمؤسسية. تكونت عينة الدراسة من (300) شركة فلندية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن ربحية الشركات تحتاج إلى قدرات تكنولوجية وأن المناسبة تلعب دوراً في تحقيق استراتيجيات النمو الممثلة بالإبداع والمؤسسية.

- دراسة (Lu & Ramamurthy, 2011) بعنوان " ***Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination***". هدفت إلى فهم الإرتباط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية. وقد حدد الباحثان قدرات تكنولوجيا المعلومات بثلاثة أبعاد متضمنة قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، قدرات اتساع أعمال تكنولوجيا المعلومات، والموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (128) تنفيذي يعملون في حقل تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط بين كل من قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، قدرات اتساع أعمال تكنولوجيا المعلومات، والموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية.

- دراسة (Parnell, 2011) بعنوان " ***Strategic Capabilitie's, Competitive Strategy and Performance among Retailers in Argentina, Peru and the United States***". هدفت إلى تقييم أثر القدرات الإستراتيجية على علاقة استراتيجية الأعمال بالاداء بين عينة من شركات

التجزئة الارجنتينية، والشركات في بيرو، والشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (277) شركة تجزئة تعمل في الولايات المتحدة الامريكية، و(136) شركة تجزئة تعمل في بيرو، و(163) شركة تجزئة تعمل في الأرجنتين. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية الأعمال تؤثر على أداء شركات التجزئة الارجنتينية، والشركات في بيرو، والشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أن القدرات الإستراتيجية تلعب دوراً في تعزيز أثر استراتيجية الأعمال تؤثر على أداء شركات التجزئة الارجنتينية، والشركات في بيرو، والشركات في الولايات المتحدة الأمريكية.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية القدرات الإستراتيجية للمنظمات، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه هذه القدرات في تحسين الاداء لهذه المنظمات، في حين سعت الدراسة الحالية للتعرف إلى أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن.
- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحديد أبعاد القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية؛ القدرات التكنولوجية؛ والقدرات الإدارية) بالإعتماد على (Parnell, 2011: 130 – 155). أما ما يرتبط بمتغير الأداء فقد تم قياسه بالإستناد إلى منظورات بطاقة التقييم المتوازن والتي تم الإعتماد في تحديدها طبقاً لرأي (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996; 2004).

الـفـصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن أستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة لجأ الباحث إلى إعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه المنهج الاكثر ملاءمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية. بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر دراسة استطلاعية، والتي فيها تم الإعتماد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة المعتمدة من عينة الدراسة.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الكويتية والتي تمارس العمل التجاري والبالغ عددها (9) وهي كما موضح بالجدول (3 ــ 1). فيما تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين (الإدارة العليا والوسطى) في البنوك التجارية الكويتية مختلف الاختصاصات.

الجدول (3 ـ 1)

أسماء البنوك التجارية الكويتية

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين من الإدارة العليا	عدد العاملين من الإدارة الوسطى
1	بنك الأهلي الكويتي	13	29
2	بنك التمويل الكويتي	14	32
3	بنك الكويت الوطني	18	41
4	بنك التجاري الكويتي	12	23
5	بنك برقان	18	36
6	بنك الكويت الدولي	7	13
7	بنك بوبيان	14	30
8	بنك الأهلي المتحد	11	20
9	بنك الخليج	13	27
المجموع		120	251
الإجمالي		371	

وقد لجأ الباحث في تحديد حجم العينة من خلال أسلوب العينة الملائمة (Convenience Sample) وهي العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملاءمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبانة عليهم داخل البنوك. وتم توزيع ما نسبته (33%) من كل فئة من فئات أفراد عينة الدراسة، وبهذا يكون عدد أفراد عينة الدراسة من فئة الإدارة العليا ما مجمله (40) مفردة (120 * 33% = 40). أما ما يتعلق بأفراد عينة الدراسة من الإدارة الوسطى فقد بلغت ما مجمله (83) مفردة (251 * 33% = 83). وبهذا يصبح إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة (123) مفردة. وقد تم نوزيع (123) استبانة، استرد منها (117) بنسبة (95.12%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (7) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل.

وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (110) استبانة. وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 2).

الجدول (3 ــ 2)
عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

البنك	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى	
	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة
بنك الأهلي الكويتي	4	4	9	8
بنك التمويل الكويتي	5	3	10	9
بنك الكويت الوطني	7	5	10	9
بنك التجاري الكويتي	3	3	9	9
بنك برقان	6	4	10	9
بنك الكويت الدولي	3	3	8	8
بنك بوبيان	5	4	10	9
بنك الأهلي المتحد	3	3	9	8
بنك الخليج	4	4	8	8
المجموع	40	33	83	77
الإجمالي				110

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 ــ 3) ، (3 ــ 4) ، (3 ــ 5) ، (3 ــ 6) ، (3 ــ 7) ، (3 ــ 8) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة في البنوك التجارية الكويتية ؛ والمنصب الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3 ــ 3) أن 19% من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 38% من عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن 26% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة،

وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر ما مجمله 16%.

الجدول (3 ــ 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	21	19
	من 30– 34 سنة	29	26
	من 35– 39 سنة	42	38
	40 سنة فأكثر	18	16
المجموع		110	100

وبما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3 ــ 4) أن 76% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 24% هم من الإناث.

الجدول (3 ــ 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	84	76
	إناث	26	24
المجموع		110	100

وبما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 5) فقد تبين أن 3% من حملة شهادة دبلوم كلية مجتمع، وأن 65% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 18%، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم هي 6%، وأخيراً، 8% هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم.

الجدول (3 ــ 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	3	3
	بكالوريوس	71	65
	دبلوم عال	7	6
	ماجستير	14	18
	دكتوراه	9	8
المجموع		110	100

وبالنسبة لمتغير التخصص العلمي وكما يظهره الجدول (3 ــ 6) فقد أظهرت النتائج أن 45% من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بالمحاسبة، وأن ما مجمله 25% من المبحوثين هم ممن متخصصين بإدارة الأعمال، وأن 18% من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على مؤهل علمي بالعلوم المالية والمصرفية. كما بينت النتائج أيضاً أن نسبة الأفراد المبحوثين من المتخصصين بنظم المعلومات الإدارية بلغت 7%. بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن 4% من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بعلم الإقتصاد، وأخيراً، أن 2% من أفراد عينة الدراسة المبحوثين هم من المتخصصين بإختصاصات أخرى.

الجدول (3 ــ 6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التخصص العلمي	محاسبة	49	45
	إدارة أعمال	27	25
	علوم مالية ومصرفية	20	18
	إقتصاد	4	4
	نظم معلومات إدارية	8	7
	أخرى	2	2
المجموع		110	100

وبما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة في البنوك التجارية الكويتية فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 ــ 7) أن ما نسبته 48% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن 12% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. كما اظهرت النتائج أن 22% من افراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة. واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من افراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 16 سنة فاكثر بلغت 18%.

الجدول (3 ــ 7)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في البنوك التجارية الكويتية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة في البنوك التجارية الكويتية	5 سنوات فأقل	13	12
	من 6 - 10 سنوات	53	48
	من 11 - 15 سنة	24	22
	أكثر من 16 سنة	20	18
المجموع		110	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، يظهر الجدول (3 ــ 8) أن 11% هم من المديرين، وان 89% من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام.

الجدول (3 ـــ 8)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مدير	12	11
	رئيس قسم	98	89
المجموع		110	100

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع القدرات الاستراتيجية والاداء.

المصادر الاولية، لمعالجة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون من الأستاذ الدكتور المشرف كاداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات

وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة في

البنوك التجارية الكويتية ؛ والمسمى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس القدرات الاستراتيجية ثلاثة أنواع من القدرات، وهي (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) و(24) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

القدرات الاستراتيجية	القدرات التسويقية	القدرات التكنولوجية	القدرات الإدارية
عدد الفقرات	8	8	8

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

الجزء الثالث: تضمن مقياس أداء البنوك التجارية الكويتية من خلال منظورات بطاقة التقييم المتوازن الأربعة، وهي (المنظور المالي؛ منظور العملاء؛ منظور العمليات الداخلية؛ ومنظور التعلم والنمو) و(20) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

أداء البنوك التجارية الكويتية	المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو
عدد الفقرات	5	5	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (44) فقرة بمقياس LiKert الخماسي

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences ــ SPSS ــ ومن خلالها قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- مستوى الأهمية، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 ــ أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 ــ لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية

والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 ـ 9) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ـ 9)
معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	القدرات الاستراتيجية	24	0.860
1 - 1	القدرات التسويقية	8	0.772
1 - 2	القدرات التكنولوجية	8	0.778
1 - 3	القدرات الإدارية	8	0.813
2	أداء البنوك التجارية الكويتية	20	0.881
2 - 1	المالي	5	0.739
2 - 2	العملاء	5	0.862
2 - 3	العمليات الداخلية	5	0.716
2 - 4	التعلم والنمو	5	0.819
الإستبانة ككل		44	0.891

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمـــــــة

إستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما تناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: القدرات الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية

لوصف مستوى أهمية القدرات الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1) ؛ (4 – 2) ؛ (4 – 3).

جدول (4 ــ 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية القدرات التسويقية للبنوك التجارية الكويتية

ت	القدرات التسويقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يمتلك مصرفنا الإمكانية لتطوير الخدمات المصرفية الجديدة	3.42	0.98	4.473	0.000	7	متوسطة
2	يعمل مصرفنا على تطوير الخدمات المصرفية لتحقيق استغلال كفؤ للاستثمار في البحث والتطوير	3.32	0.94	3.558	0.001	8	متوسطة
3	يقوم مصرفنا بمراقبة أسعار خدمات المصارف الاخرى المنافسة له	3.65	0.68	10.048	0.000	3	متوسطة
4	يقوم مصرفنا بضمان استجابة الجهود الموجهة لتطوير الخدمات بما يتفق وحاجات العملاء	3.55	0.64	9.034	0.000	6	متوسطة
5	يقوم مصرفنا بشكل مستمر بتطوير البرامج الإعلانية عن خدماته	3.61	0.62	10.267	0.000	4	متوسطة
6	يعمل مصرفنا بشكل مستمر بتطوير مهارات وآليات تقديم الخدمات المصرفية للأفراد المعنيين	3.57	0.60	10.052	0.000	5	متوسطة
7	لدى مصرفنا قسم متخصص بالعلاقات العامة	3.77	0.73	11.176	0.000	2	مرتفعة
8	يمتلك مصرفنا مجموعة من العمليات المصرفية تعكس سمعته بالمقارنة مع منافسيه	3.81	0.63	13.511	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقدرات التسويقية	3.59	0.41				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرات التسويقية في البنوك التجارية الكويتية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.32 ــ3.81). بمتوسط مقداره (3.59) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لأهمية القدرات التسويقية في البنوك التجارية الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"يعمل مصرفنا على تطوير الخدمات المصرفية لتحقيق استغلال كفؤ للاستثمار في البحث والتطوير" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، فيما حصلت الفقرة "يمتلك مصرفنا مجموعة من العمليات المصرفية تعكس سمعته بالمقارنة مع منافسيه" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (0.94).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القدرات التسويقية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية القدرات التسويقية في البنوك التجارية الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير القدرات التسويقية في البنوك التجارية الكويتية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية القدرات التسويقية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

كما يظهر الجدول (4 ــــ 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرات التكنولوجية في البنوك التجارية الكويتية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.81 ــ 3.93). بمتوسط مقداره (3.87) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للقدرات التكنولوجية في البنوك التجارية الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشجع إدارة مصرفنا على تطوير الاستخدامات التقنية للخدمات التي تقدمها" بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة "نظم الإتصال المعمول بها في مصرفنا تسهل الوصول للبيانات من قبل العاملين

بالوقت المناسب" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.87) وانحراف معياري (0.80).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القدرات التكنولوجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية القدرات التكنولوجية في البنوك التجارية الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير القدرات التكنولوجية في البنوك التجارية الكويتية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية القدرات التكنولوجية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية القدرات التكنولوجية للبنوك التجارية الكويتية

ت	القدرات التكنولوجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	يتابع مصرفنا كافة المؤتمرات المتعلقة بالنظم والتكنولوجيا	3.92	0.74	12.951	0.000	2	مرتفعة
10	تهتم إدارة مصرفنا وبشكل مستمر بالتشجيع على تطوير أساليب البحث التكنولوجي	3.88	0.66	14.015	0.000	4	مرتفعة
11	تشجع إدارة مصرفنا على تطوير الاستخدامات التقنية للخدمات التي تقدمها	3.93	0.69	14.159	0.000	1	مرتفعة
12	لدى مصرفنا شبكة معلومات لمتابعة التطورات المعاصرة بالتكنولوجيا	3.92	0.77	12.541	0.000	2	مرتفعة
13	لدى مصرفنا إجراءات رسمية لتقييم التكنولوجيا المعاصرة في مجال أعماله	3.84	0.57	15.467	0.000	6	مرتفعة
14	يهتم مصرفنا بزيادة عدد الفنين المتخصصين في قسم البحث والتطوير المتخصصين بعلم الحاسوب والتكنولوجيا	3.83	0.66	13.113	0.000	7	مرتفعة

15	تعمل نظم الإتصال في مصرفنا على التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات الوظيفية	3.86	0.71	12.756	0.000	5	مرتفعة
16	نظم الإتصال المعمول بها في مصرفنا تسهل الوصول للبيانات من قبل العاملين بالوقت المناسب	3.81	0.80	10.666	0.000	8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقدرات التكنولوجية	3.87	0.44				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4 ــ 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية القدرات الإدارية للبنوك التجارية الكويتية

ت	القدرات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
17	يلتزم جميع العاملين في المصرف بتحقيق غاياته	3.81	0.71	11.947	0.000	8	مرتفعة
18	لدي مصرفنا قواعد وإجراءات للتعامل مع معظم المشكلات التي تظهر	3.94	0.68	14.420	0.000	4	مرتفعة
19	يتعاون الأفراد العاملون في المصرف بانجاز المهام المعقدة	3.83	0.66	13.113	0.000	7	مرتفعة
20	يتصف مناخ العمل في المصرف بوجود علاقات ودية واتصالات مفتوحه بين العاملين	3.95	0.68	14.688	0.000	3	مرتفعة
21	عملية صنع القرار في المصرف تميل إلى أسلوب اللامركزية	3.86	0.80	11.388	0.000	6	مرتفعة
22	لدي العاملون في المصرف قدرات لإدارة وتحمل أعباء أعمالهم	3.97	0.74	13.876	0.000	2	مرتفعة
23	هناك فرص لتحديد وصنع الخيارات في العمل داخل المصرف	3.94	0.75	13.175	0.000	4	مرتفعة
24	يوفر المصرف فرصاً متساوية للعاملين لتطوير كفاءتهم الذاتية	4.18	0.58	21.459	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقدرات الإدارية	3.93	0.46				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يظهر الجدول (4 ــ 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرات الإدارية في البنوك التجارية الكويتية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.81 ــــ 4.18). بمتوسط مقداره (3.93) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لتأثير الإبداع في البنوك التجارية الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يوفر المصرف فرصاً متساوية للعاملين لتطوير كفاءتهم الذاتية" بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، فيما حصلت الفقرة "يلتزم جميع العاملين في المصرف بتحقيق غاياته" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.93) وانحراف معياري (0.71).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القدرات الإدارية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية القدرات الإدارية في البنوك التجارية الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير القدرات الإدارية في البنوك التجارية الكويتية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية القدرات الإدارية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: أداء البنوك التجارية الكويتية من حيث منظورات بطاقة التقييم المتوازن

لوصف مستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من حيث منظورات بطاقة التقييم المتوازن (المالي ؛ العملاء ؛ العمليات الداخلية ؛ التعلم والنمو)، لجأ الباحث إلى استخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 4) ؛ (4 ــ 5) ؛ (4 ــ 6) ؛ (4 ــ 7).

جدول (4 ــ 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية

ت	الاداء المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأداء
25	تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمصرف	4.05	0.68	16.383	0.000	1	مرتفع
26	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم	4.03	0.72	14.909	0.000	2	مرتفع
27	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف	4.02	0.77	13.940	0.000	3	مرتفع
28	يحقق المصرف انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطته	3.94	0.47	20.691	0.000	4	مرتفع
29	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية	3.85	0.62	14.221	0.000	5	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء المالي		3.98	0.46				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.85 ــ 4.05). بمتوسط مقداره (3.98) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمصرف" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.68)،

فيما حصلت الفقرة "يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.98) وانحراف معياري (0.62).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاداء المالي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الأداء المالي في البنوك التجارية الكويتية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويظهر الجدول (4 ــ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84 ــ 4.13). بمتوسط مقداره (3.96) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة "يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.96) وانحراف معياري (0.67).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر

أفراد عينة الدراسة حول أهمية أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء

ت	الاداء من منظور العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأداء
30	يفضل معظم عملاء المصرف التعامل مع مصرفنا عن غيره من المنافسين	3.84	0.67	13.075	0.000	5	مرتفع
31	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له	4.13	0.69	17.081	0.000	1	مرتفع
32	تتناسب حصة مصرفنا من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي مع قدراته	3.95	0.73	13.633	0.000	3	مرتفع
33	الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء	4.01	0.71	14.900	0.000	2	مرتفع
34	يهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إيجاد خدمات تلبي احتياجات العملاء المادية والمعنوية	3.87	0.74	12.314	0.000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء من منظور العملاء	3.96	0.57				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يوضح الجدول (4 ــ 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.94 ــــ 4.16). بمتوسط مقداره (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المرتفع لأداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يركز بعد العمليات الداخلية على تميز مصرفنا وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية" بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، فيما حصلت الفقرة "يتم توفير الخدمات المصرفية المستحدثة في الوقت المناسب" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.04) وانحراف معياري (0.67).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ـ6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية

ت	الاداء من العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأداء
35	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة مصرفنا لاحتياجات ورغبات العملاء	3.95	0.67	14.966	0.000	4	مرتفع
36	يتم توفير الخدمات المصرفية المستحدثة في الوقت المناسب	3.94	0.67	14.714	0.000	5	مرتفع
37	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز مصرفنا وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية	4.16	0.60	20.388	0.000	1	مرتفع
38	يستجيب مصرفنا لشكاوي العملاء من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	4.10	0.68	17.051	0.000	2	مرتفع
39	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت	4.05	0.74	14.948	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء من منظور العمليات الداخلية	4.04	0.46				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يظهر الجدول (4 ـ 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.85 ـ 4.24). بمتوسط مقداره (4.08) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يهتم المصرف بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كلٌ حسب حاجته" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم"

على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.08) وانحراف معياري (0.54).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ــ7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو

ت	الاداء من التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأداء
40	يتمتع الموظفين بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في المصرف	4.10	0.75	15.309	0.000	2	مرتفع
41	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص المصرف المهنية والثقافية والمهنية بالإضافة للإمكانيات المادية	4.09	0.71	16.093	0.000	4	مرتفع
42	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمصرف سنوياً	4.10	0.70	16.406	0.000	2	مرتفع
43	يهتم المصرف بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كلٌ حسب حاجته	4.24	0.68	19.173	0.000	1	مرتفع
44	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم	3.85	0.54	16.626	0.000	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء من منظور التعلم والنمو	4.08	0.52				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة HO

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية (المالي ؛ العملاء ؛ العمليات الداخلية ؛ التعلم والنمو) عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الرئيسة الاولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية	0.420	0.177	7.584	بين المجاميع	3	0.000	القدرات التسويقية	0.258	2.752	0.007
				البواقي	106		القدرات التكنولوجية	0.566	4.299	0.000
				المجموع	109		القدرات الإدارية	0.306	2.667	0.008

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــــ 8) أثر القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.420) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.177)، أي أن ما قيمته (0.177) من التغيرات في الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغير في القدرات الإستراتيجية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.258) للقدرات التسويقية ، (0.566) للقدرات التكنولوجية ، (0.306) للقدرات الإدارية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة

في مستوى الإهتمام بالقدرات الاستراتيجية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.258) للقدرات التسويقية ، (0.566) للقدرات التكنولوجية ، (0.306) للقدرات الإدارية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (7.584) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 9).

إذ يظهر الجدول (4 ــ 9) أثر القدرات الاستراتيجية من حيث القدرات (التسويقية ؛ التكنولوجية ؛ الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية بتصنيفاتها على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية. إذ تراوحت درجات التأثير للقدرات الاستراتيجية على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية ما بين (0.327) للقدرات التسويقية بحد أدنى و (0.461) للقدرات الإدارية بحد أعلى. كما تراوحت معاملات الإرتباط ما بين القدرات الاستراتيجية والاداء المالي للبنوك التجارية الكويتية ما بين (0.299) للقدرات التسويقية بحد أدنى و (0.645) للقدرات التكنولوجية بحد أعلى. وهو ما يؤشر العلاقة والأثر الإيجابيين للقدرات الاستراتيجية بأنواعها على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية.

جدول (4 ــ 9)

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القدرات الاستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية	0.299	0.089	9.810	1 108 109	0.002	القدرات التسويقية	0.327	3.132	0.002
الأداء المالي للبنوك	0.645	0.416	46.969	1 108	0.000	القدرات التكنولوجية	0.387	6.853	0.000

التجارية الكويتية				109					
الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية	0.433	0.187	23.055	1	0.000	القدرات الإدارية	0.461	4.802	0.000
				108					
				109					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 10).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء البنوك	0.404	0.163	6.898	بين المجاميع	3	0.000	القدرات التسويقية	0.222	2.834	0.006

التجارية الكويتية من منظور العملاء				البواقي	106		القدرات التكنولوجية	0.464	5.668	0.002
				المجموع	109		القدرات الإدارية	0.399	2.948	0.004

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــــ 10) أثر القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.404) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.163)، أي أن ما قيمته (0.163) من التغيرات في أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء ناتج عن التغير في القدرات الإستراتيجية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.222) للقدرات التسويقية ، (0.464) للقدرات التكنولوجية ، (0.399) للقدرات الإدارية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالقدرات الاستراتيجية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء بقيمة (0.222) للقدرات التسويقية ، (0.464) للقدرات التكنولوجية ، (0.399) للقدرات الإدارية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.898) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 11).

إذ يظهر الجدول (4 ـ 11) أثر القدرات الاستراتيجية من حيث القدرات (التسويقية ؛ التكنولوجية ؛ الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية بتصنيفاتها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء.

جدول (4 ـ 11)

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القدرات الاستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
أداء البنوك الكويتية من منظور العملاء	0.265	0.070	8.133	1 108 109	0.005	القدرات التسويقية	0.370	2.852	0.005
أداء البنوك الكويتية من منظور العملاء	0.259	0.067	7.783	1 108 109	0.006	القدرات التكنولوجية	0.337	2.790	0.006
أداء البنوك الكويتية من منظور	0.375	0.141	17.682	1 108	0.000	القدرات الإدارية	0.464	4.205	0.000

العملاء				109					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

إذ تراوحت درجات التأثير للقدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء ما بين (0.337) للقدرات التكنولوجية بحد أدنى و (0.464) للقدرات الإدارية بحد أعلى. كما تراوحت معاملات الإرتباط ما بين القدرات الاستراتيجية بأنواعها وأداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء ما بين (0.259) للقدرات التكنولوجية بحد أدنى و (0.375) للقدرات الإدارية بحد أعلى. وهو ما يؤشر العلاقة والأثر الإيجابيين للقدرات الاستراتيجية بأنواعها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء.

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء البنوك الكويتية من منظور العمليات الداخلية	0.613	0.375	87.041	بين المجاميع	3	0.000	القدرات التسويقية	0.641	11.876	0.000
				البواقي	106		القدرات التكنولوجية	0.543	9.846	0.000
				المجموع	109		القدرات الإدارية	0.398	6.853	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 12) أثر القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.613) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.375)، أي أن ما قيمته (0.375) من التغيرات في أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في القدرات الإستراتيجية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.641) للقدرات التسويقية ، (0.543)

للقدرات التكنولوجية ، (0.398) للقدرات الإدارية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالقدرات الاستراتيجية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية بقيمة (0.641) للقدرات التسويقية ، (0.543) للقدرات التكنولوجية ، (0.398) للقدرات الإدارية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (87.041) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 13).

إذ يظهر الجدول (4 ــ 13) أثر القدرات الاستراتيجية من حيث القدرات (التسويقية ؛ التكنولوجية ؛ الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية بتصنيفاتها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية.

جدول (4 ــ 13)

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القدرات الاستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
أداء البنوك من منظور العمليات الداخلية	0.216	0.047	5.288	1 108 109	0.023	القدرات التسويقية	0.244	2.300	0.023
أداء البنوك من منظور العمليات الداخلية	0.196	0.038	4.298	1 108 109	0.041	القدرات التكنولوجية	0.205	2.073	0.041
أداء البنوك من منظور العمليات الداخلية	0.250	0.062	7.200	1 108 109	0.008	القدرات الإدارية	0.249	2.683	0.008

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تراوحت درجات التأثير للقدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية ما بين (0.205) للقدرات التكنولوجية بحد أدنى و (0.249) للقدرات الإدارية بحد أعلى. كما تراوحت معاملات الإرتباط ما بين القدرات الاستراتيجية بأنواعها وأداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية ما بين (0.196) للقدرات التكنولوجية بحد أدنى و (0.250) للقدرات الإدارية بحد أعلى. وهو ما يؤشر إلى العلاقة والأثر الإيجابيين للقدرات الاستراتيجية بأنواعها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية.

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 14).

جدول (4 ــ 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
أداء البنوك الكويتية من منظور التعلم والنمو	0.773	0.597	78.686	بين المجاميع	3	0.000	القدرات التسويقية	0.193	3.572	0.000
				البواقي	106		القدرات التكنولوجية	0.320	6.351	0.000
				المجموع	109		القدرات الإدارية	0.249	4.434	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 ــــ 14) أثر القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية

(القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.773) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.597)، أي أن ما قيمته (0.597) من التغيرات في أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو ناتج عن التغير في القدرات الإستراتيجية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.193) للقدرات التسويقية ، (0.320) للقدرات التكنولوجية ، (0.249) للقدرات الإدارية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالقدرات الاستراتيجية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو بقيمة (0.193) للقدرات التسويقية ، (0.320) للقدرات التكنولوجية ، (0.249) للقدرات الإدارية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (78.686) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 15).

إذ يظهر الجدول (4 ــ 15) أثر القدرات الاستراتيجية من حيث القدرات (التسويقية ؛ التكنولوجية ؛ الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو. حيث

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية بتصنيفاتها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو.

جدول (4 ــ 15)

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القدرات الاستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
أداء البنوك من منظور التعلم والنمو	0.242	0.059	16.248	1 108 109	0.000	القدرات التسويقية	0.183	4.031	0.000
أداء البنوك من منظور التعلم والنمو	0.343	0.118	34.763	1 108 109	0.000	القدرات التكنولوجية	0.281	5.896	0.000
أداء البنوك من منظور التعلم والنمو	0.295	0.087	24.894	1 108 109	0.000	القدرات الإدارية	0.238	4.989	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

إذ تراوحت درجات التأثير للقدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو ما بين (0.183) للقدرات التسويقية بحد أدنى و (0.281) للقدرات التكنولوجية بحد أعلى. كما تراوحت معاملات الإرتباط ما بين القدرات الاستراتيجية بأنواعها وأداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو ما بين (0.242) للقدرات التسويقية بحد أدنى و (0.343) للقدرات التكنولوجية بحد أعلى. وهو ما يؤشر العلاقة والأثر الإيجابيين للقدرات الاستراتيجية بأنواعها على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5 - 1): النتائج

(5 - 2): الإستنتاجات

(5 - 3): التوصيات

(5 - 1): النتائج

1. تبين أن مستوى أهمية القدرات التسويقية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
2. أوضحت النتائج أن مستوى أهمية القدرات التكنولوجية في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. أشارت نتائج التحليل الوصفي لمتغير القدرات الإدارية في البنوك التجارية الكويتية أن مستوى أهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعاً.
4. بينت النتائج أن مستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. كما تبين أن مستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
6. أوضحت النتائج أن مستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
7. كما توصلت نتائج التحليل إلى أن مستوى أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور التعلم والنمو محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية ؛ القدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

10. وجـود أثـر ذي دلالــة إحـصائية للقـدرات الإسـتراتيجية (القـدرات التـسويقية ؛ القـدرات التكنولوجيــة ؛ القـدرات الإداريــة) علــى أداء البنـوك التجاريــة الكويتيــة مـن منظـور العمليـات الداخلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

11. وجـود أثـر ذي دلالــة إحـصائية للقـدرات الإسـتراتيجية (القـدرات التـسويقية ؛ القـدرات التكنولوجية ؛ القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجاريـة الكويتيـة من منظـور التعلم والنمو عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5 - 2): الإستنتاجات

1. تشير القدرات إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى البنوك والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات.
2. يتطلب تطوير القدرات التسويقية الأخذ بنظر الإعتبار العمليات التكاملية التـي تستند علـى الموائمة بين الموارد المعرفية والموارد الملموسة وذلك بهدف تحقيق وتوليد قيمة للعملاء.
3. قاد إمتلاك المنظمات بشكل عام وفي صناعة المصارف إلى القدرات التكنولوجية إلـى زيادة قدرتها في مجابهة تحديات المنافسة، وجعلت عملياتهما ذات بنية تحتية مطورة، بالرغم من أن عقبات استخدامها زادت من حدة المخاطرة، وقللت من فوائد الاستثمار فيها.
4. إن التغيـر التكنولـوجي يعـد تحـديا كبيـراً أمـام منظمـات الخدمـة وعملياتهـا وخـصوصاً المـصارف التجاريــة نتيجــة لطبيعــة اعمالهــا المرتبطــة بالتكنولوجيــا، فهــي قــد تــستثمر فــي التكنولوجيا وتتقادم بعد مدة، فضلاً عن تحدي تحديد التوليفة المناسبة من الأفراد لتشغيلها وإدارتها.
5. تعد القدرات الاستراتيجية سلاحاً تنافسياً في إدارة عمليات منظمات الخدمة، وخـصوصاً المـصارف التجاريــة لأنهــا قـد تواجـه صـعوبات فـي تقـديم خدمـة جديـدة إذا فـشلت فـي جعـل إمكاناتها التسويقية والتكنولوجية والإدارية جزءاً من عملياتها.

6. يؤشـر الأداء المتميـز بدرجـة التـزام المنظمـات إزاء المـستفيدين مـن خـدماتها وتقييمهـا لرضاهم، ومستويات اهتمامها براس المال البشري العامل فيها، في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولاً، والتكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة ثانياً، وأخيراً النمو ثم التميز على المنظمات المنافسة، وإدامة ذلك لتحقيق مقاصدها الإستراتيجية (تطلعاتها البعيدة الأمد)".
7. أسفرت الطروحات في مجال الأداء عن ظهور نماذج متعددة لقياسه وتفحص معطياته، وتبلـور مـصادر قياسـه فـي صـور متعـددة كـ (تحقيـق رضـا العمـلاء والتحـسين والتطـوير المستمر).
8. قلة الدراسات العربية في موضوع القدرات الاستراتيجية، نظير اهتمام واسع من الباحثين الأجانب بهذا الموضوع الحيوي والمعاصر.

(5 - 3): التوصيات

1. العمل على الارتقاء بالقدرات التسويقية فـي البنوك التجاريـة الكويتيـة وتحديداً فيما يتعلق بتقديم الخدمات بأعتبار أن تيسيير عملية تقديم الخدمات المصرفية سيحقق مستويات عالية من رضا العملاء وهو ما ينعكس بالنتيجة النهائية على مستويات عالية من أدائها.
2. تطوير القدرات التسويقية لتتناسب مع تأثيرها علـى مستوى الاداء العام للبنـوك التجاريـة الكويتية، والاستمرار في جهود البنوك فيما يتعلق بالاحتفاظ بالزبائن.
3. توفير بيئة عمل فعالة في البنوك التجارية الكويتية تركـز علـى تكنولوجيـا المعلومـات التـي من خلالها تكون قادرة على تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد لأن التركيز علـى هذه التكنولوجيا يوفر معلومات تمكن البنوك من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية.
4. زيادة الاستثمار في القدرات التكنولوجية في البنوك التجاريـة الكويتيـة لأهميتها فـي تـوفير المعلومة بسرعة اكبر، وتحويلها إلى نجاحات على المدى البعيد.
5. تعزيز الإهتمام بالقدرات الإدارية من حيث التمكين والتعاون وتطوير العاملين لإنعكاسها بشكل مباشر على تطوير وتحسين مستويات الاداء بشكل عام.

6. إشاعة ثقافة الاداء التميز في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة والبحث، والاعتداد بمقياسه المعتمد في الدراسة الحالية لتفحص مستوياته مستقبلاً وبما يتيح لها تقييم نفسها وتحسين فرص نجاحها المستديم وتحديد موقعها بين بقية البنوك العاملة بنفس القطاع.
7. إجراء دراسة تشخص علاقة القدرات الاستراتيجية بعملية صناعة القرار الإستراتيجي في البنوك التجارية الكويتية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "أساسيات الأداء ولطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

2. إدريس، وائل محمد صبحي، (2002)،"استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة: منظور استراتيجي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

3. التميمي, محمد تيسير صلاح, (2002)، "القدرات التسويقية وأثرها على اداء المنظمة", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح: فلسطين.

4. الخروشي, منى, (2006)، "أختبار العلاقة بين الأصول والقدرات التسويقية والأداء في البنوك العاملة في الأردن", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد: الاردن.

5. الردايدة، مراد، (2006)، "دور التدريب في بناء القدرات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية", ورقة عمل، مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، المركز الثقافي الملكي، 27 ـــ 29 حزيران، عمان: الأردن

6. زويلف، أنعام محسن حسن ؛ نور، عبد الناصر، (2005)، "أهمية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد (2): 18 ـــ 39.

7. عبابنة، رائد إسماعيل،(2008)، "التقييم الشمولي لأداء دائرة الجمارك الأردنية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، تشرين الأول: 46 ـــ 86.

8. العبادي، مصطفى راشد، (2005)، "إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة إختبارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية, السنة الثانية والعشرون، العدد الثاني: 37 ــ 113.

9. العجمي، سالم حسين، (2010)، "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, عمان: الأردن.

10. عكروش، مأمون نديم، (2006)، "أثر الأصول والقدرات التسويقية على الأداء: دراسة ميدانية على البنوك العاملة في الاردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثالث: 440 ــ 463.

11. الغالبي، طاهر محسن؛ إدريس، وائل محمد صبحي، (2005)، "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل SWOT لصياغة الإستراتيجية: دراسة إختبارية في البنك العربي"، في كتاب دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

12. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح؛ وغريبة، رمضان فهيم، (2006)، "التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة: مصر.

13. نايف، أسعد كاظم، (2007)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الاداء الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

14. الونداوي، أوس بهجت رشيد، (2012)، "أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu Bakar, Ahmad Bakeri, (2005), “IT competencies in academic libraries: the Malaysian experience”, ***Library Review***, Vol. 54 No. 4:267-277.

2. Armstrong, Michael, (2006), “***Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines***”, 3rd ed., Kogan Page Limited, U.K.

3. Arveson, Paul, (1998), “Using An Internet To Support A Measurement-Based Management System”, ***http//WWW. Balanced Scorecard. Org/ Bscit/ Intranet/ Index. Htm1***.

4. Banerjee, P., (2003), “Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms”, ***Technovation***, Vol. 23: 251-263.

5. Bassellier, Gevevifeve; Reich, B.H and Basat, Izakbenet, (2001), “Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model”, ***Journal of Management information System***, Vol. 17, No. 4: 159-182.

6. Boohene, Rosemond, (2009), “The Relationships among Gender, Strategic Capabilities, and Performance of Small Retail Firms in Ghana”, ***Journal of African Business***, Vol.10, No.1: 121 – 138.

7. Chandler, Gaylen N. and Steven H. Hanks (1994), "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance" ***Journal of Business Venturing***, Vol. 9, No.4: 331-349.

8. Changa, Wen-Cheng, Yu-Chi Tungb, Chun-Hsiung Huanga and Ming-Chin Yangc, (2008), " Performance improvement after implementing the Balanced Scorecard: A large

hospital's experience in Taiwan", ***Total Quality Management***, Vol. 19, No. 11, November: 1143–1154.

9. Chen, Lu-Jui; Chen, Chun-Chung & Lee, Wen-Ruey, (2008), "Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms", ***Journal of Service Science and Management***, Vol.1, No.2: 111 – 122.

10. Croteau, A.M. & Raymond, L. (2004), "Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment", ***Journal of Information Technology***, Vol. 19, No. 3: 178–190.

11. Dehning, B & Stratopoulos, T, (2003), "Determinants of a Sustainable Competitive Advantage Due to an IT-enabled Strategy", ***Journal of Strategic Information Systems***, Vol. 12: 8.

12. Dess, G.G.; Lumpkin, G.T & peridis, T., (2006), "***Strategic Management: Creating Competitive Advantages***", Canadian Ed, McGraw-hill Ryerson: U.S.A.

13. Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A., (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?", ***Strategic Management Journal***, Vol.21: 1105-1121.

14. Ellingson, A., and Wambsganss, R., (2001), "Modifying the Approach to A Balanced Scorecard Governmental Entities: planning and Evaluation in Approach", ***Journal of public Budgeting Accounting and Financial managementspring***: 1-8.

15. Forsythe, R., J. Bunch, & E. Burton, (1999), "Implementing ABC & the Balanced Scorecard at a Publishing House", **Management Accounting Quarterly**,Fall: 1-9.

16. Frigo, M. L, (2002), "Strategic Competencies of Return Driven Strategy", ***Strategic Finance***, June: 6.

17. Garcia-Morales, Victor J; Moreno, Antonia Ruiz & Llorens-Montes, Francisco Javier, (2006), “Strategic Capabilities and their effects on Performance: Entrepreneurial, Learning, Innovator and Problematic SMEs”, ***International Journal of Management and Enterprise Development***, Vol. 3, No.3: 191-211.

18. Hafeez, Khalid & Essmail, Essmail Ali, (2007), “Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process”, ***Management Research News***, Vol. 30, No. 8: 530 - 547.

19. Hajihoseini, Akhavan; Amir, Naser & Abbasi, Farhad, (2009), “Indigenous technological capability and its impact on technological development process: the case of Iranian industrial firms”, ***International Journal of Technology Management & Sustainable Development***, Vol.8, No. 2:145-168.

20. Hall, R., (1993), “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, ***Strategic Management Journal***, Vol.14: 607-618.

21. Hamal, Gary & Heene, Aime, (Edited), (1994), "***Competence Based Competition***", John Wiley & Sons.

22. Hansen, Peter M.; David H. Peters, Haseebullah Niayesh, Lakhwinder P. Singh, Vikas Dwivedi and Gilbert Burnham, (2008), "Measuring and managing progress in the establishment of basic health services: the Afghanistan Health Sector Balanced Scorecard", ***international journal of health planning and management***, Vol.23: 107–117.

23. Holbech, Linda, (2005), "***The High Performance Organization: Creating dunamic stability and Sustainable Success***", Elsevier Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

24. Ho,S.J & Mckay, R.B, (2002), "Balanced Scorecard: Two Perspectives", ***The CPA Journal***: 1-7.

25. Horngren, C., S. Datar, & G. Foster, (2001), "***Cost Accounting: A Managerial Emphasis***", Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

26. Hunt, S. & Morgan, R., (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", ***Journal of Marketing***, Vol.59, April.

27. Jakobsen, Morten, (2008), "Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company", MSc in Finance and International Business. ***Master thesis***, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.

28. Joseph, Tidd, (2000), "***From knowledge management to strategic competence: measuring Technological, Market and organizational innovation***", series on technology management, Imperial College Press, London, U.K.

29. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1992), "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", ***Harvard Business Review***, Vol.70, No.1.

30. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1993), "Putting The Balanced Scorecard To Work", ***Harvard Business Review***, Vol.71, No.5.

31. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1996), "Linking The Balanced Scorecard To Strategy", ***California Management Review***, Vol.39, No.1.

32. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (2004), “***Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes***”, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts.

33. Kyläheiko, Kalevi, Ari Jantunen; Kaisu Puumalainen; Sami Saarenketo & Anni Tuppura, (2011), “Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability”, ***International Business Review***, Vol.20: 508 – 520.

34. Lipe,M.G., & S. E. Salterio, (2001), “The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures”, **The Accounting Review**:283-298.

35. Ljungquist, Urban, (2008), "Specification of core competence and associated components: aproposed model and a case illustration", ***European Business Review***, Vol.20, No.1: 73 – 90.

36. Lu, Ying & Ramamurthy, K (2011), “Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination”, ***MIS Quarterly***, Vol.35, No.4: 931-954.

37. Lynch, R., (2003), "***Corporate Strategy***", 3rd ed., England: Prentice-Hall.

38. MacMenamin, J., (1999), "***Financial Management***", 1st ed., Rout ledge Publishing.

39. McGrath, R.G.; MacMillan, I. and Vwnkataraman, S., (1995), “Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm”, ***Strategic Managenet Journal***, Vol.16: 251-275.

40. Meyer, Marshall W., (2002), “***Rethinking Performance Management: Beyond the Balanced Scorecard***”, Cambridge University Press, U.K.

41. Migliorato P., Natan N., & Norton D., (1996), “A Scoring System For Creating JVS That Survive”, ***Mergers & Acquisitions***, Vol.30, No.4.

42. Miller, kent, & Bromiley, Philip, (1990), “Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure”, ***Academy of Management Journal***, Vol. 33, No.4.

43. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, ***Strategic Management Journal***, 30: 909–920.

44. Newbert, S.L, (2007), “Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research”, ***Strategic Management Journal***, Vol. 28, No. 2: 121–146.

45. Niven, Paul R, (2003),“**Balanced Scorecard: Step by Step for government and nonprofit Agencies**“, John Wiley & Sons, Inc.

46. Ortega, María José Ruiz, (2010), “Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles”, ***Journal of Business Research***, Vol.63:1273 –1281.

47. Parnell, John, (2011), “Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States”, ***Management Decision***, Vol. 49, No.1: 130 – 155.

48. Ramaswami, Sridhar N; Srivastava, Rajendra K & Bhargava, Mukesh, (2008), “Market-based capabilities and financial performance of firm: insights into marketing, s contribution to firms value”, ***Journal of Academy of Marketing Science***, Vol.37:37:97–116.

49. Raymond, Louis; ST-Pierre, Josee; Fabi, Broun & Lacoursiere, Richard, (2010), “Strategic Capabilities' For the Growth of Manufacturing SMEs: A Configurational Perspective”, ***Journal of Developmental Entrepreneurship***, Vol.15, No.2: 123 – 142.

50. Sansook, Jantana, (2010), “Strategic Customer Relationship Management Capabilities' and Market Performance: An Empirical Study of Health Service Industries in Thailand”, ***International Journal of business Strategy***, Vol.10, No.2: 67 – 88.

51. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons.

52. Slotegraaf, R & Dickson, P, (2004), “The paradox of a marketing planning capability”, ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol. 32, No.4: 371–385.

53. Söderlund, J, (2005), “Developing Project Competence: Empirical Regularities in Competitive Project Operations”, ***International Journal of Innovation Management***, Vol.9, No. 4: 451-480.

54. Sparrow, P. R. & Hodgkin, S. G, (2006), “What is Strategic Competence & Does it Matter?”, ***Exposition of the Concept & Research Agenda***: 1 – 32.

55. Stalk, George; Evans, Philip and Schulman, Lawrence E, (1992), “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", ***Harvard Business Review***, March – April:57-69.

56. Tasi, M. T. & Shin, C. M, (2004), “The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance”, ***International Journal of Management***, Vol.21, No.4: 524-530.

57.

58. Thompson, A., & Strickland, J., (1999), "***Strategic Management, Concepts and Cases***", 11th .ed, McGraw Hill.

59. Tippins, Michael J & Sohi, Ravipreet S, (2003), "IT Competence and Firm Performance: Is Organizational Learning A missing Link?", ***Strategic Management Joumal***, Vol.24: 745-761.

60. Tuan, Nham Phong & Takahashi, Yoshi, (2009), "Resources, Organizational Capabilities and Performance: Some Empirical Evidence from Vietnam's Supporting Industries", ***International Review of Business Research Papers***, Vol. 5, No. 4: 219 – 231.

61. Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: a comparison approaches", ***Academy of Management Review***. Vol. 11, No.4: 803 - 804.

62. Waddok, S & Graves, S, (1997), "The corporate social performance financial performance link", ***Strategic Management Journal***. Vol. 18, No.4: 306.

63. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

64. Wit, B., & Meyer, R., (1998), "***Strategy: process, content, context***", Thompson Business Press.

65. Wright, P; Pringle, C. D.; Kroll, M. J.; & Parnell, J. A, (1998), "***Strategic management: text and cases***" 3rd ed., Allyn and Bacon.

66. Zuriekat, Majdy, J, (2008), “The Balanced Scorecard Approach in Jordanian Manufacturing Companies: A contingency Approach”, ***Arab Journal of Administrative Sciences***, Vol. 15, No. 3, Sept: 423 – 457.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	الشرق الاوسط
2	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	الشرق الاوسط
3	د. حمزة خريم	تسويق	الشرق الاوسط
4	د. امجد طويقات	إدارة أعمال	الشرق الاوسط

الملحق (2)

استبانة بحث ميداني

السادة: المديرين العاملين في البنوك التجارية الكويتية

تحية طيبة .... وبعد

م/ استبانة بحث ميداني

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة "أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن"، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 34 سنة	☐
من 35– 39 سنة	☐	40 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم	☐	بكالوريوس	☐
دبلوم عال	☐	ماجستير	☐
دكتوراه	☐		

(4) التخصص العلمي

محاسبة	☐	إدارة أعمال	☐
علوم مالية ومصرفية	☐	إقتصاد	☐
نظم معلومات إدارية	☐	أخرى	☐

(5) عدد سنوات الخبرة في البنوك التجارية الكويتية

5 سنوات فأقل	☐	من 6 _ 10 سنوات	☐
من 11 _ 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(6) المسمى الوظيفي

مدير	☐	رئيس قسم	☐

الرجاء بيان الرأي بما يرد في كل عبارة من عبارات القدرات الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
القدرات التسويقية						
1	يمتلك مصرفنا الإمكانية لتطوير الخدمات المصرفية الجديدة					
2	يعمل مصرفنا على تطوير الخدمات المصرفية لتحقيق استغلال كفؤ للاستثمار في البحث والتطوير					
3	يقوم مصرفنا بمراقبة أسعار خدمات المصارف الاخرى المنافسة له					
4	يقوم مصرفنا بضمان استجابة الجهود الموجهة لتطوير الخدمات بما يتفق وحاجات العملاء					
5	يقوم مصرفنا بشكل مستمر بتطوير البرامج الإعلانية عن خدماته					
6	يعمل مصرفنا بشكل مستمر بتطوير مهارات وآليات تقديم الخدمات المصرفية للأفراد المعنيين					
7	لدى مصرفنا قسم متخصص بالعلاقات العامة					
8	يمتلك مصرفنا مجموعة من العمليات المصرفية تعكس سمعته بالمقارنة مع منافسيه					
القدرات التكنولوجية						
9	يتابع مصرفنا كافة المؤتمرات المتعلقة بالنظم والتكنولوجيا					
10	تهتم إدارة مصرفنا وبشكل مستمر بالتشجيع على تطوير أساليب البحث التكنولوجي					
11	تشجع إدارة مصرفنا على تطوير الاستخدامات التقنية للخدمات التي تقدمها					
12	لدى مصرفنا شبكة معلومات لمتابعة التطورات المعاصرة بالتكنولوجيا					
13	لدى مصرفنا إجراءات رسمية لتقييم التكنولوجيا المعاصرة في مجال أعماله					
14	يهتم مصرفنا بزيادة عدد الفنين المتخصصين في قسم البحث والتطوير المتخصصين بعلم الحاسوب والتكنولوجيا					
15	تعمل نظم الإتصال في مصرفنا على التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات الوظيفية					
16	نظم الإتصال المعمول بها في مصرفنا تسهل الوصول للبيانات من قبل العاملين بالوقت المناسب					

الرجاء بيان الرأي بما يرد في كل عبارة من عبارات القدرات الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
القدرات الإدارية						
17	يلتزم جميع العاملين في المصرف بتحقيق غاياته					
18	لدي مصرفنا قواعد وإجراءات للتعامل مع معظم المشكلات التي تظهر					
19	يتعاون الأفراد العاملون في المصرف بانجاز المهام المعقدة					
20	يتصف مناخ العمل في المصرف بوجود علاقات ودية واتصالات مفتوحه بين العاملين					
21	عملية صنع القرار في المصرف تميل إلى أسلوب اللامركزية					
22	لدي العاملون في المصرف قدرات لإدارة وتحمل أعباء أعمالهم					
23	هناك فرص لتحديد وصنع الخيارات في العمل داخل المصرف					
24	يوفر المصرف فرصاً متساوية للعاملين لتطوير كفاءتهم الذاتية					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الأداء (منظورات بطاقة التقييم المتوازن)

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الأداء من المنظور المالي						
25	تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمصرف					
25	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم					
27	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف					
28	يحقق المصرف انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطته					
29	يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية					
الأداء من منظور العملاء						
30	يفضل معظم عملاء المصرف التعامل مع مصرفنا عن غيره من المنافسين					
31	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له					
32	تتناسب حصة مصرفنا من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي مع قدراته					
33	الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء					
34	يهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إيجاد خدمات تلبي احتياجات العملاء المادية والمعنوية					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الأداء (منظورات بطاقة التقييم المتوازن)

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الأداء من منظور العمليات الداخلية						
35	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة مصرفنا لاحتياجات ورغبات العملاء					
36	يتم توفير الخدمات المصرفية المستحدثة في الوقت المناسب					
37	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز مصرفنا وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية					
38	يستجيب مصرفنا لشكاوي العملاء من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير					
39	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت					
الأداء من منظور التعلم والنمو						
40	يتمتع الموظفين بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في المصرف					
41	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص المصرف المهنية والثقافية والمهنية بالإضافة للإمكانيات المادية					
42	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمصرف سنوياً					
43	يهتم المصرف بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كلٌ حسب حاجته					
44	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم					